Міністерство освіти і науки України

НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНІЙ УНІВЕРСИТЕТ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник

для студентів вищих навчальних закладів

Харків
ХНАДУ
2016

УДК 1(075.8):174
ББК 88
С 24

Рекомендовано до видання рішенням Вченої ради
при Національному фармацевтичному університеті
(протокол № 5 від 28 січня 2016 р.)
Рекомендовано до видання рішенням Вченої ради
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету
(протокол № 4/16 від 29 січня 2016 р.)

Р е ц е н з е н т и:
Іванілов О.С., завідувач кафедри економіки, д-р екон. наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, Харківський національний університет будівництва та архітектури;
Криворучко О.М., завідувач кафедри менеджменту, д-р екон. наук, професор, Харківський національний автомобільно-дорожній університет;
Третяк В.П., професор кафедри економіки та менеджменту, д-р екон. наук, доцент, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна.

С24 Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: О.М. Тищенко, В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. – Х.: ХНАДУ, 2016. – 252 с.

ISBN 978-966-303-616-8

У навчальному посібнику викладено процес стратегічного управління. Наведено стратегічний аналіз середовища підприємства та його корпоративну стратегію. Висвітлено матричні методи аналізу в виборі корпоративної стратегії підприємства, методи оцінки конкурентних позицій та стратегії зовнішнього розвитку.

Призначено для студентів, аспірантів і викладачів ВНЗ та спеціалістів.

УДК 1(075.8):174
ББК 88

ISBN 978-966-303-616-8

© Тищенко О.М., Могилко В. О., Дмитрієв І.А., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Шевченко І.Ю., Ященко О.А.
© ХНАДУ, 2016

ВСТУП

Кардинальна трансформація економіки України виявила безліч завдань, які набагато менше турбують держави з багатовіковим ринковим укладом: розвиток теоретичної бази із загально-філософських, соціальних і економічних позицій, на макро-, мезо- та мікрорівнях трансформаційного суспільства; механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємств, регіонів, інтегрованих структур бізнесу, а також стратегічні фактори глобальної конкуренції в епоху росту міжнародної відкритості й високої концентрованості економік; комплексні підходи до оцінки конкурентоспроможності і позиціонування підприємств з метою розробки стратегічних напрямків їх розвитку; формування конкурентних переваг і стратегій в умовах кризи та ін. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються пошуком вигідних конкурентних позицій і стратегій, які дозволяють суб'єктам господарювання успішно розвиватися в складних умовах і уникати кризових ситуацій. Загострення проблем, пов'язаних з обґрунтуванням і забезпеченням формування стратегії розвитку підприємства в умовах кризи й керування цим процесом, підтверджують актуальність і значення цих питань для підприємств України.

Залежно від умов і обставин, що складаються, ці проблеми розв'язуються різними підприємствами по-різному, але в основі її лежить складна і трудомістка робота зі створення та реалізації конкурентних переваг. Домогтися конкурентних переваг на ринку, забезпечити нормальну роботу не тільки сьогодні, але й у перспективі може підприємство, яке застосовує стратегічне управління, своєчасно адаптується до змін зовнішнього середовища, розробляє та втілює науково обґрунтовані стратегії розвитку.

Створення міцних конкурентних позицій економіки України передбачає підвищення рівня конкурентоспроможності виробників. Вітчизняні підприємства повинні зосереджувати увагу не тільки на ефективності виробництва, а й на ефективності функціонування в конкурентному середовищі, тому виникає необхідність науково-методичного забезпечення теоретичних засад стратегічного управління та конкурентної стратегії підприємств як потужного засобу конкурентної боротьби.

У сучасних умовах стратегічне управління підприємством та забезпечення його конкурентоспроможності набуло актуальності для

менеджерів та економістів різного фаху. Вимоги до цих фахівців постійно зростають, що знайшло відображення в освітньо-кваліфікаційних характеристиках, освітньо-кваліфікаційних програмах і навчальних планах відповідних спеціальностей.

У навчальному посібнику комплексно розглянуто найважливіші проблеми стратегічного управління підприємством та його забезпечення шляхом підвищення конкурентоспроможності, створення та утримання конкурентних переваг.

Головною метою першого розділу «Процес стратегічного управління: загальна характеристика» є характеристика передумов розвитку теоретичних основ стратегічного управління як сфери наукових знань, а також основних етапів його здійснення.

У другому розділі «Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством» досліджено підходи до визначення сутності дефініції «стратегічне планування», його характерні ознаки, розділи стратегічного плану, етапи формального стратегічного планування діяльності підприємства та його сучасні моделі, а також аналіз показників, застосовуваних у стратегічному плануванні діяльності підприємства.

У третьому розділі «Стратегічний аналіз середовища підприємства» розкривається сутність, етапи й методи стратегічного аналізу, досліджена дефініція «синергізм» та його роль у процесі розробки та реалізації стратегії.

У четвертому розділі «Корпоративна стратегія підприємства» надано сутність корпоративної стратегії, наведено основні підходи до її діагностики та відповідності стану зовнішнього і внутрішнього середовища, розкрито роль диверсифікації в діяльності підприємства.

П’ятий розділ «Матричні методи аналізу в виборі корпоративної стратегії підприємства» присвячено матричним методам, їх класифікації, перевагам та недолікам, а також етапам вибору стратегії на основі цих методів. Необхідну увагу в розділі приділено розкриттю базових стратегічних підходів для обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

У шостому розділі «Стратегії зовнішнього розвитку підприємства» розглянуто сутність та умови доцільності використання глобальних стратегій, фактори впливу виходу підприємств на зовнішні ринки, переваги й недоліки багатонаціональних стратегій.

Завершується навчальний посібник глосарієм, який дає студентам можливість оволодіти знаннями щодо специфіки стратегічного управління, поняття та основних характеристик стратегії підприємства; механізмів забезпечення розробки і реалізації стратегії; наведено напрямки аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; розглянуті основні характеристики корпоративних стратегій та деякі аспекти методології прийняття рішень стосовно реалізації стратегії підприємства.

Навчальний посібник орієнтує студентів на практичну діяльність у сфері управління, що повинне сприяти формуванню фахівців, здатних приймати вірні стратегічні рішення, що є запорукою формування конкурентоспроможних підприємств.

РОЗДІЛ 1
ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА

1.1 Передумови виникнення стратегічного управління

Стратегічний менеджмент є певною галуззю науки та практики управління, яка швидко розвивається у відповідь на зростання динамізму зовнішнього середовища ведення бізнесу. Специфіку його методів і прийомів краще зрозуміти, якщо розглянути шляхи еволюції концепції стратегічного управління. Отже в історичному контексті виділяють чотири етапи: бюджетування та фінансовий контроль, довгострокове планування, стратегічне планування та стратегічний менеджмент (рис. 1.1) [10].

Рис. 1.1. **Етапи розвитку стратегічного управління**

1. Бюджетування та фінансовий контроль. В епоху формування та функціонування гігантських корпорацій до другої світової війни спеціальних служб планування, особливо перспективного, не створювалось. Вище керівництво регулярно обговорювало і намічало плани розвитку свого бізнесу, однак воно обмежувалося лише складанням річних фінансових кошторисів – бюджетів за статтями доходів і витрат на різні напрямки. Найчастіше вони розроблялись по окремих функціональних сферах діяльності (виробництву, маркетингу, НДДКР та ін.), а також для структурних одиниць корпорації (відділів, дочірніх підприємств тощо).

У сучасних умовах бюджетування також відіграє вагому роль у плануванні суб'єктів господарювання, але воно не може замінити повноцінної системи управління, оскільки особливістю бюджетно-фінансових методів є їх короткостроковий характер і внутрішня спрямованість, тобто підприємство в такому випадку розглядається як закрита система, що не допустимо в ринкових умовах.

При використанні лише такого підходу головною метою залишається поточний прибуток і структура витрат. Але вибір таких пріоритетів, безумовно, створює серйозну загрозу довгостроковому розвитку.

Подальший розвиток економічних умов господарювання і окремих підприємств створював необхідність формування складних систем управління, що вимагало більш тривалих прогнозів наслідків прийняття рішень. Це й зумовило перехід до наступного етапу еволюції.

2. Довгострокове планування. В 1950-х – 1960-х рр. характерними умовами діяльності американських компаній були високі темпи зростання товарних ринків, відносно суттєва передбачуваність тенденцій розвитку зовнішнього середовища. Ці фактори зумовили необхідність розширення горизонту планування та створення умов для становлення довгострокового планування.

Особливу увагу приділяли складанню прогнозу продажів підприємств на декілька років наперед (найчастіше на 3-5 років). При цьому в зв'язку з повільним нарощуванням темпів змін зовнішнього середовища процес планування ґрунтувався на екстраполяції тенденцій розвитку суб'єкта господарювання, що склалися в минулому. Всі функціональні плани виробництва, маркетингу, постачанню та інші будувались, виходячи з головного прогнозного показника –

обсягу реалізації. А потім усі плани агрегувалися в єдиний фінансовий план корпорації. Основним завданням менеджерів вбачалося виявлення фінансових проблем, які обмежували зростання підприємства, та прийняття рішення щодо достатності внутрішніх ресурсів чи доцільності залучення коштів із зовнішніх джерел.

Такий підхід у країнах СРСР був більш відомий як метод планування від досягнутого. Головними орієнтирами були встановлені державою обсяги виробництва, а не обсяги продажу, як в ринковій економіці.

Досвід застосування довгострокового планування, який ґрунтувався на екстраполяції, призвів до того, що у керівників складалося уявлення про повну передбачуваність майбутнього. Така хибна думка спонукала до розробки складних і детальних планів, які з часом відхилялись з причини суттєвих розбіжностей бачення з реальністю. Ця ситуація викликала відказ від слідування подібним розрахункам і прийняття необґрунтованих рішень.

3. Стратегічне планування, орієнтоване на зовнішнє середовище з використанням абстрактного бачення. В кінці 1960-х рр. соціально-економічна ситуація в більшості промислово розвинутих країн істотно змінилась, що було викликано нарощенням кризових явищ і посиленням міжнародної конкуренції.

Як наслідок прогнози на основі екстраполяції стали все більше розходитись з реальними результатами. Цей процес також ускладнювався, оскільки типовою помилкою менеджерів було встановлення оптимістичних цілей, з якими не співпадали реальні умови господарювання.

Таким чином, виявилось, що прийоми довгострокового планування не працюють при динамічно змінному зовнішньому середовищі та інтенсивній конкуренції.

Тобто виникла потреба у формуванні більш ефективного забезпечення розробки певних моделей дій (стратегій).

Ще на початку 60-х років XX-го сторіччя в менеджменті виник науковий інтерес до змісту стратегії.

Одне з перших визначень з'явилось в роботі *А. Чандлера* [11], згідно з яким стратегія пов'язувалась з визначенням основних довгострокових цілей підприємства й адаптацією курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей.

На початку 70-х рр. XX-го сторіччя це поняття було доповнене. Так, за *К. Ендрю* [8] стратегією вважався процес визначення ринкових можливостей, компетентності та ресурсів.

Таким чином була з'ясована *головна мета стратегії* – забезпечення відповідності внутрішніх сильних сторін і можливостей підприємства зовнішнім вимогам.

Важливими для становлення та подальшого розвитку стратегічного управління були розробки *І. Ансоффа* [1, 2]. Його концепція корпоративної стратегії ґрунтувалась на визначенні можливостей ринку товару та перспектив його диверсифікації, розробці напрямків змін можливостей з метою виділення унікальних (конкурентних) переваг, досягненні синергійного ефекту шляхом поєднання та узгодження компетенцій підприємства.

Таким чином, основні ідеї, які були принесені в розвиток поняття «стратегія підприємства», зводились до:

- відображення причин, які пояснюють досягнутий підприємством результат;
- встановлення емпіричним шляхом взаємозв'язку стратегії суб'єкта господарювання з його вихідним станом;
- пояснення специфічності підприємств через різноманітність використаних ними стратегій;
- осмислення й аналітичне уявлення співвідношення бізнес-одиниць підприємства та ін.

Емпірична основа, сформована в 60-ті рр. XX-го сторіччя, спонукала теоретичні дослідження в 70-80-х рр. Саме в цей час відбувся перехід від індуктивності до дедуктивності побудови наукових результатів. Цей етап характеризувався виходом на перший план економічної теорії промислового підприємства та його проблем, особливо пов'язаних з галуззю. Досліджувались питання концентрації галузі, бар'єрів входу-виходу, структури витрат та ціноутворення, економії на масштабах, інвестиційних рішень, процесів інтеграції та диверсифікації. Науково-практичний інтерес до теорії ігор спричинив розгляд питань, пов'язаних з діяльністю суб'єктів галузі в конкурентному середовищі.

З виходом роботи *М. Портера* «Конкурентна стратегія» [16] у 1980 р. розпочалася суттєва еволюція поняття «стратегія підприємства», яка стала розглядатись в контексті забезпечення конкурентоспроможності. Акцент змістився до проблем впровадження та ре-

алізації стратегії. Основною метою стало з'ясування залежності успішності підприємства від якості менеджменту, забезпеченості ресурсами, ефективності їх використання в виробничому процесі або від конкурентної структури ринку та взаємодії його суб'єктів. У цей період сформувався ресурсний підхід у теорії стратегії, згідно з яким підприємство могло досягнути сталої конкурентної позиції шляхом використання унікальних ресурсів, переваг у навичках та вміннях.

Основним недоліком формування стратегії на цьому етапі є надання тільки загальних рекомендацій щодо управління, дотримання яких має привести підприємство до успіху.

Тобто *з початку 80-х рр. XX-го сторіччя розпочався новий етап еволюції стратегічного управління і теорії стратегії.*

Широкомасштабного застосування отримала «загальна схема розвитку» [8]:

- вертикальна інтеграція для проникнення на суміжні ринки;
- розширення частки на цих ринках з метою підвищення рентабельності нових видів діяльності;
- поліпшення використання ринкових можливостей шляхом диференціації пропозиції товарів і послуг;
- розгляд можливостей диверсифікації, незв'язаної з існуючими напрямами діяльності, та її впровадження.

Така модель розвитку набула актуальності внаслідок формування тенденцій інтернаціоналізації та глобалізації ринків.

Отже, становлення концепції стратегічного планування, орієнтованого на зовнішнє середовище з використанням абстрактного бачення, в основному пов'язане з пошуком шляхів подолання обмежень системи довгострокового планування, які чітко проявилися у невизначеності параметрів і тенденцій загального економічного розвитку в країні та за її межами.

Порівняльну характеристику довгострокового та стратегічного планування представлено на рис. 1.2 [1, 2].

Відмінною характеристикою системи стратегічного планування є відсутність ідеї про те, що майбутнє обов'язково повинно бути кращим за минуле, і відхиляється можливість прогнозування майбутнього методом екстраполяції. Саме в цей час домінувала концепція підприємства як відкритої системи. Тобто *основна відмінність довгострокового планування від стратегічного полягає у різній трактовці стану та ролі зовнішніх факторів.*

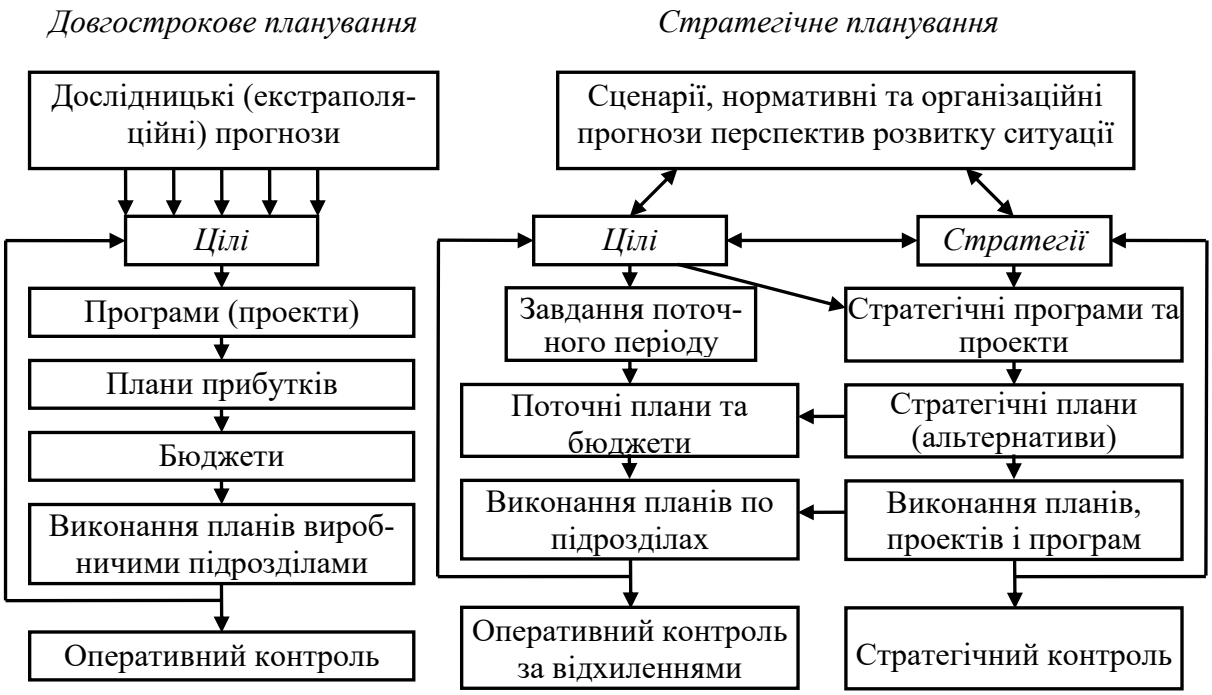

Рис. 1.2. **Порівняльна характеристика довгострокового та стратегічного планування**

Вихідні положення стратегічного планування базуються на результатах аналізу як внутрішніх можливостей підприємства, так і оточення, особливо оцінці конкурентних сил і пошуку шляхів формування конкурентних переваг, метою яких є поліпшення реакції суб'єкта господарювання на динаміку ринка і поведінку конкурентів.

4. Стратегічний менеджмент. До 1990-х рр. більшість суб'єктів господарювання в усьому світі розпочали перехід від стратегічного планування до стратегічного управління.

Останнє трактується як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають напрямок довгострокового розвитку підприємства, але й конкретні дії щодо забезпечення його швидкої реакції на зміну зовнішнього середовища, що може викликати необхідність перегляду цілей, критеріїв контролю або стратегії в цілому.

І. Ансофф рекомендує розглядати стратегічне управління як сукупність двох взаємодоповнюючих підсистем: аналізу і вибору стратегічної позиції та оперативного управління [2].

Таким чином, стратегічний менеджмент, на відміну від стратегічного планування є дієвою, зорієнтованою системою, яка включає процес реалізації стратегії, а також оцінку і контроль її виконання.

Ґрунтуючись на основних розробках *В. Маркової* і *С. Кузнєцової* [7], можна зробити висновок про існування основних відмінностей між цими двома поняттями, які полягають у:

– *інформаційному наповненні* – в стратегічному менеджменті збільшується міра невизначеності зовнішнього середовища при одночасному послабленні сигналів про зміни. Викликане цим скорочення та ускладнення доступу до інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень призводить до необхідності розвитку більш чутливих систем моніторингу та прогнозування;

– *швидкій реакції на зміни оточення в межах поточних планових періодів* – для діагностування таких неочікуваних факторів створюються системи збору та аналізу інформації і прийняття стратегічних рішень в реальному масштабі часу (система «on-line»);

– *дуалістичній реакції стратегічного менеджменту на зовнішні зміни* – рішення мають прийматись з урахуванням їх перспективних і поточних наслідків одночасно. Довгострокова реакція має відображатись у стратегічних планах, а оперативна реакція реалізується у вигляді оперативних і тактичних дій;

– *розумінні зовнішнього середовища* як сукупності контрольованих і неконтрольованих факторів, тобто у стратегічному менеджменті оточення не розглядається як дещо надане і незмінне, до чого підприємство повинне адаптуватись. Навпаки, мають розроблятися способи і стратегії його зміни у необхідному напрямку (як правило, в частині контрольованих сфер).

З вищенаведеного витікає, що стратегічне управління включає елементи всіх передуючих систем, тобто передбачає складання бюджетів, планування і прогнозування найбільш стабільних частин досліджуваних процесів, а також формування стратегії як реакції (оперативної і стратегічної) на відповідні зміни як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі.

Також необхідно наголосити на попереджуваності та реактивності системи менеджменту, оскільки в сучасних умовах суб'єкт господарювання має дотримуватись зовнішньої орієнтації (на ринок, споживачів, конкурентів тощо).

У зв'язку з тим, що поняття стратегії займає центральне місце в теорії стратегічного управління, доцільно розглянути специфіку його подальшого розвитку.

Основні акценти наступного етапу еволюції стратегії зроблені на стратегічний аналіз, який передбачає оцінювання зовнішніх умов господарювання, зокрема привабливості ринку, стратегічного потенціалу та позиції підприємства на ринку відносно конкурентів.

Підвищення науково-практичного інтересу до питань міжнародної проблематики стратегічного управління, дослідження психологічних аспектів та стилю управління через призму організаційних структур дозволило розвинути процесний підхід у розробці та реалізації стратегії.

Особливістю цього етапу еволюції теорії стратегії є також формування *біхевіористичного* (від behaviour – поведінка) *напрямку* дослідження, який фокусувався на питаннях оптимізації управлінських рішень, рівноваги підприємства та особливостях поведінкових аспектів його діяльності. На перший план висувається аналіз впливу підприємства на ринкові механізми та ефекту від використання трансакційних витрат. Особливості в організаційних процесах підприємства розглядаються як основа для конкурентних переваг.

Так, визначальною стала поява нових принципових положень і аспектів теорії стратегії *Г. Хемела* і *К. Прахалада* [17], які стверджували про необхідність переорієнтації стратегічного аналізу, розробки стратегії формування і накопичення базових компетенцій та її реалізації. Конкурентна перевага розглядалась як функція від взаємодії ресурсів і компетенцій. Особливістю концепції стратегічних намірів та базових компетенцій є *внутрішньоорієнтований підхід*, згідно з яким стратегія є неспроможною точно передбачати майбутні зміни в складному динамічному зовнішньому середовищі. При цьому вона має бути зорієнтованою на довгострокову перспективу, фронтально досить широку, щоб дозволити виконування специфічних завдань, які виникли. Головними в стратегії виступають стратегічні наміри підприємства які здійснюються шляхом мобілізації ресурсів та концентрації зусиль на досягненні встановленої мети. Оскільки кількість і складність ситуацій в зовнішньому середовищі зростає, система управління має відповідно набувати нові властивості, які спроможні забезпечити адекватну змінам стратегію.

В останні роки логічним продовженням здобутків теорії і практики стратегічного управління є їх пристосування та розвиток відповідно до умов сьогодення з урахуванням національних особливостей ринкової економіки України.

1.2 Зміст стратегічного управління

Однією з головних особливостей сучасного менеджменту як наукового підходу в виробничо-економічній діяльності суб'єктів ринку виступає обґрунтування управлінських рішень. Від їх доцільності залежать досягнення встановлених цілей, ефективне використання стратегічних ресурсів, продуктивність праці, мотивація персоналу та інші аспекти управління. Наслідки прийняття управлінських рішень є головними критеріями оцінки менеджменту.

Під *управлінням* в науковій літературі розуміють цілеспрямований, організаційний вплив на діяльність підприємства в умовах ринку для досягнення встановлених цілей і отримання прибутку [9].

Ефективне управління підприємством передбачає сукупність управлінських впливів, що забезпечують на всіх стадіях його життєвого циклу розвиток потенціалу.

Для розуміння змісту стратегічного управління необхідно дослідити підходи до його визначення, запропоновані в зарубіжній і вітчизняній літературі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення дефініції «стратегічне управління»

Автор, автори	*Визначення*
1	2
І. Ансофф	Процес прийняття та виконання стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, що базується на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє. Він складається зі взаємопов'язаних процесів: формулювання стратегій; розвиток ділових здібностей підприємства; управління впровадженням стратегій.
Г. Мінцберг, Дж. Куінн, С. Гошал	Процес поєднання окремих складових формального стратегічного аналізу. Реальна стратегія призначена для з'єднання внутрішніх рішень і зовнішніх подій в єдиний процес з метою створення нового, широкого розуміння необхідних дій.
Д. Хассі	Процес управління довгостроковими цілями, стратегією підприємства та її здійсненням.

1	2
С. Серто, П. Пітер	Тривалий, послідовний, взаємопов'язаний процес, спрямований на підтримку діяльності підприємства у відповідності до його оточення.
С. Попов	Підсистема менеджменту комерційної організації, яка здійснює весь комплекс конкретних робіт професійної діяльності зі стратегічного аналізу, розвитку, реалізації та контролінгу стратегії організації.
А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд	Діяльність, пов'язана з постановкою цілей і завдань підприємства та підтримкою взаємовідносин між підприємством і оточенням, що сприяють досягненню цілей, які відповідають його внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися чутливим до зовнішніх вимог.
П. Забелін, Н. Моісеєва	Технологія управління в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і їх невизначеності в часі.
Н. Тренєв	Управління потенціалом підприємства, тобто управління його спроможністю до виконання будь-яких дій або досягнення будь-яких цілей.
З. Шершньова	Реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановити цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями та приводити у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій.
М. Володькіна	Багатоплановий поведінковий процес, спрямований на розробку та реалізацію стратегії підприємства з урахуванням змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі.
Ю. Іванов, О. Тищенко, Н. Дробитько, О. Абрамова	Процес, що включає формулювання цілей діяльності підприємства з наступною розробкою і реалізацією стратегії, спрямованою на досягнення встановлених цілей відповідно змінам зовнішнього середовища.

Як показав проведений аналіз, *стратегічне управління підприємством* розуміють як цілеспрямований процес визначення певного напрямку розвитку відповідно вимогам зовнішнього та внутрішнього середовища.

І. Ансоффом виділено гіпотези стратегічного управління [2]:

1. *Гіпотеза випадковості. Єдиного рецепту оптимального управління не існує.* Оскільки універсальне рішення відсутнє, кожний суб'єкт господарювання унікальний за своєю природою та має шукати власний

шлях. Але між двома загальними для всіх рішеннями є певний середній набір різних типів управлінської поведінки, що відповідають різним типам проблем.

2. *Гіпотеза про залежність від зовнішнього середовища. Проблеми, які ставить перед підприємством зовнішнє середовище, визначають оптимальну модель його поведінки.* В другій половині XX ст. ця гіпотеза придбала життєво важливе значення і з'явились уточнення щодо підприємницької можливості управління параметрами оточення.

3. *Гіпотеза про відповідність. Для досягнення успіху рівень агресивності стратегії компанії повинен відповідати рівню складності та динамічності середовища.*

4. *Гіпотеза про стратегію, здатність і діяльність. Діяльність компанії оптимальна, коли її стратегічна поведінка відповідає рівню турбулентності середовища, а ділові здібності – стратегічній поведінці.*

5. *Гіпотеза про багатоелементність,* відкидаюча припущення про те, що якийсь один компонент управління (ключові менеджери, структура, культура або система), є головною умовою успіху. Навпаки, успіх підприємства – це результат взаємодії і взаємодоповнення декількох ключових елементів (хоча за різних умов один або декілька компонентів можуть переважати над іншими).

6. *Гіпотеза про збалансованість. Для кожного рівня складності середовища можна підібрати комбінацію елементів, що оптимізує успіх компанії.* Практичний досвід підприємств свідчить про те, що лише невелика кількість суб'єктів господарювання поводиться оптимально (або відносно оптимально), що викликане специфікою менеджменту та різким коливанням параметрів оточення.

Оскільки стратегія підприємства за економічним змістом є певною моделлю дій, то в її основі лежить комплекс стратегічних рішень, які є результатом творчого процесу пошуку напрямів і способів розв'язання виробничо-господарської ситуації, містять у собі економічну, правову, організаційну, соціальну й психологічну складові та призводить до відповідних наслідків. Економічна складова передбачає розробку управлінського рішення відповідно до загальної мети діяльності з урахуванням оптимального використання стратегічних ресурсів. Кожне рішення має відповідати нормам і правилам правового поля діяльності підприємства, що відображає

його правовий аспект. Управлінське рішення завжди стосується визначення питань організації певної діяльності та взаємодії окремих груп суб'єктів. Соціальна складова випливає з того, що управлінське рішення потребує узгодження та впорядкування зв'язків і інтересів учасників виробничо-економічних відносин. Психологічний аспект управлінського рішення проявляється в необхідності врахування психологічних особливостей їх виконавців та спрямування на уникнення чи подолання можливого опору впроваджуваним змінам.

Стратегічні рішення – це управлінські рішення, які:

1) зорієнтовані на майбутнє і є підґрунтям для прийняття оперативних управлінських рішень;

2) пов'язані з невизначеністю, оскільки враховують неконтрольовані фактори впливу зовнішнього середовища на підприємство;

3) передбачають залучення значних ресурсів та мають суттєві довгострокові наслідки для підприємства.

До стратегічних рішень на підприємстві відносяться: вибір розташування та видів діяльності підприємства; вихід на нові ринки збуту; впровадження нової продукції чи технології; реорганізація, злиття, поглинання; зміна організаційно-правової форми, структури виробництва і управління, форм організації та оплати праці тощо.

Стратегічні рішення інноваційні за природою, тому найчастіше потребують застосування заходів щодо подолання опору впроваджуваним змінам (переконання, навчання, залучення до розробки стратегії, заохочення та ін.).

Від тактичних рішень вони відрізняються невизначеністю альтернатив дій, тому результат у більшій мірі залежить від якості й обґрунтованості рішень, ніж від швидкості їх прийняття.

Стратегічне управління базується на прийнятті управлінських рішень, зорієнтованих на специфіку зовнішнього середовища та досягнення конкурентоспроможності підприємства.

Визначення множини стратегічних альтернатив є складним завданням. Керівники вітчизняних підприємств можуть визнавати необхідність розробки дієвої стратегії, але зберігати виробничі звички і внутрішньо орієнтоване управління.

Така суперечливість розвитку характерна для трансформаційної економіки та пояснюється одночасною розбудовою ринкових відносин, зміною психологічних установок, актуалізацією стратегічного мислення і управління.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції, обумовленої дефіцитом необхідних ресурсів, прискореним технічно-технологічним оновленням та поширеністю застосування різноманітних форм господарювання, нарощуються і ускладнюються проблеми ведення діяльності промислових підприємств. Для них стає реальністю швидка динаміка параметрів зовнішнього середовища, викликана появою технологічних проривів, нових конкурентів, зміною вимог споживачів та умов підвищеного соціального контролю.

Хаотичність входження в ринок не дозволяє зорієнтувати систему управління на прийняття однозначно визначеного оптимального рішення на основі прогнозування розвитку економічних параметрів підприємства, оскільки можливі зміни умов господарювання спроможні перекреслити зміст одержуваних результатів.

Вирішальну роль в розв'язанні задач стратегічного управління процесами розвиту відіграє фактор невизначеності. Отже при формуванні стратегії необхідна оцінка ризику діяльності.

Оскільки цілі базуються на гіпотезах розвитку у майбутньому, їх обґрунтованість залежить від правильності бачення і точності припущень щодо розвитку підприємства. Чим більш віддалений період розглядається, тим вище невизначеність майбутнього і тим в більш загальному вигляді формулюються цілі. Якщо основоположні знання про перспективи достатньо надійні, доцільне точне слідування сформованої стратегії. З іншого боку, якщо можна передбачити з високим рівнем імовірності набір можливих ситуацій, необхідно складати ситуаційні плани (наприклад, уряд готується до прийняття відповідних змін до закону, які суттєво вплинуть на стратегію розвитку підприємства, але не відомі окремі аспекти цих змін, тому доцільно зважити всі можливі варіанти поведінки).

Таким чином, в умовах, якщо невизначеність може бути зведена до обмеженої сукупності можливих «станів середовища», імовірність прийняття оптимального рішення вище, але якщо майбутнє складно визначити, для збереження стійкості управління підприємством має бути гнучким. Отже, сукупний вплив всіх груп чинників зовнішнього середовища формує той або інший рівень нестабільності і, як наслідок – доцільність застосування на підприємстві певної системи (або виду) управління [10].

Найчастіше сучасні підприємства мають наміри уникати невизначеності шляхом ухилення від прийняття рішень, пов'язаних з

ризиком невизначеності оточення, розглядаючи тільки невідкладні проблеми і не розробляючи довгострокових стратегій. Ця найпоширеніша помилка керівництва, обумовлена нерозвиненістю стратегічного мислення, може призвести до поступової втрати стратегічних позицій на ринку і формування кризового стану підприємства.

Однак і в тих ситуаціях, які керівництво може передбачити, також містяться елементи ризику. Це пов'язано з тим, що:

- навіть якщо очікування про умови бізнесу в майбутньому будуть правильними, підприємство може проводити діяльність з певними відхиленнями від плану;
- перспективи майбутніх умов діяльності, на яких основані припущення, самі є оцінками можливих обставин;
- в процесі реалізації стратегії підприємство обов'язково стикнеться з жорсткою конкуренцією інших суб'єктів діяльності, що призводить до підвищення інтенсивності суперництва і спробам мінімізувати ефективність діяльності конкурентів.

Таким чином, перспективи реалізації обраної стратегії залежать від основних джерел невизначеності:

– невизначеності оцінки результатів;
– невизначеності в прогнозуванні середовища;
– невизначеності реакції конкурентів і груп впливу.

Більшість тенденцій оточення керівництво підприємства не в змозі своєчасно передбачити й оцінити їх наслідки. За таких обставин виникає потреба у визначенні та врахуванні при прийнятті управлінських рішень рівня нестабільності (невизначеності) зовнішнього середовища.

І. Ансоффом досліджені умови підприємницької діяльності в США протягом XX ст. і розроблено певну послідовність стадій посилення їх нестабільності.

Характеристика еволюції цих умов господарювання розбита на чотири частини за такими ознаками:

- *фактори товарних ринків* (стратегічні неочікуваності, втрата контролю над зовнішнім середовищем, обмеженість зростання підприємства внаслідок сильної конкуренції та дефіциту ресурсів);
- *географічні фактори* (віддаленість ринків, ускладнення структур управління в наслідок здійснення міжнародних стратегій);
- *внутрішні умови* (рівень розвитку і структура потенціалу, наявність опору змінам, управління на засадах влади та впливу);

- *зовнішні суспільно-політичні умови* (політичні наміри щодо зміни загальногалузевих параметрів, вплив суспільства і політичних сил на ринкову поведінку підприємства, посилення контролю соціально-екологічних наслідків діяльності).

Зміни нестабільності середовища підприємства з точки зору трьох характеристик: ступеня звичності, темпу змін і передбачуваності майбутнього, наведені в табл. 1.2 [2].

Таблиця 1.2

Посилення нестабільності середовища підприємства

Характеристики	*Стадії*				
	Стабільність (1900 р.)	*Реакція на проблеми (1930 р.)*	*Передбачення (1950 р.)*	*Дослідження (1970 р.)*	*Творчість (1990 р.)*
Звичність подій	Звичні	У межах екстраполяції досвіду		Неочікувані, але які мають аналогію в минулому	Неочікувані та повністю нові
Темп змін	Повільніші, ніж реакція підприємства	Зрівняні з реакцією підприємства		Швидші, ніж реакція підприємства	
Передбачуваність майбутнього	За аналогією майбутнього	Шляхом екстраполяції	Передбачувані серйозні проблеми та нові можливості		Часткова передбачуваність за слабкими сигналами
Шкала нестабільності (бали)	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*

Послідовність проведення оцінки ступеня нестабільності зовнішнього середовища підприємства за шкалою І. Ансоффа:

1. Визначаються умови господарювання (факторів), які будуть найменш стабільними в найближчі 5-7 років. У сучасних умовах підприємство може функціонувати в декількох середовищах, відмінних для окремих видів діяльності. Тому доцільно проводити аналіз нестабільності для кожної сфери бізнесу окремо.

2. Згідно зі шкалою нестабільності для обраних факторів встановлюється ступень звичності, темп змін і передбачуваність майбутнього.

3. На підставі сукупності цих трьох характеристик визначається середній рівень нестабільності.

4. Залежно від визначеного ступеня нестабільності приймається рішення щодо застосування певної *системи управління:*

- *управління на засадах екстраполяції* (довгострокове планування), для якого оцінка за шкалою І. Ансоффа відповідає інтервалу від 1 до 3;
- *управління на засадах передбачення змін* (стратегічне планування та вибір стратегічних позицій), оцінка нестабільності – від 3 до 3,5;
- *управління на засадах гнучких екстрених рішень* включає: ранжування стратегічних завдань (від 3,5 до 4), управління за слабкими сигналами (від 4 до 4,5) та управління в умовах стратегічних неочікуваностей (вище 5).

Якщо ж підприємств має наміри виходу в нові сфери діяльності, то для них необхідно визначити найвищій рівень нестабільності та, на підставі вищенаведеного алгоритму, знайти необхідну систему управління (чи їх сполучення).

Таким чином, ***стратегічне управління*** – це концепція розробки підсистеми управління підприємством у реальному часі та перспективі, що забезпечує ефективний розвиток і раціональне використання потенціалу підприємства за умов своєчасного й адекватного реагування на дії зовнішнього середовища.

Воно реалізується через формування та реалізацію ***стратегії***, тобто моделі дій, яка враховує нестабільність зовнішнього середовища і стан внутрішнього середовища та розробляється підприємством для досягнення поставленої мети (певного рівня розвитку).

1.3 Основні етапи стратегічного управління підприємством

Процес стратегічного управління підприємством в науковій літературі представлено по-різному: автори виділяють чергу етапів, що відрізняються ступенем деталізації, складністю суб'єкта господарювання та характером самого напрямку розвитку.

Стратегічне управління поширюється на довгострокові, перспективні дії суб'єкта господарювання.

Формулювання стратегії (моделі дій) та її інструментарій виступають ядром управління й ознакою його якості.

У загальному вигляді основні етапи стратегічного управління підприємством представлено на рис. 1.3.

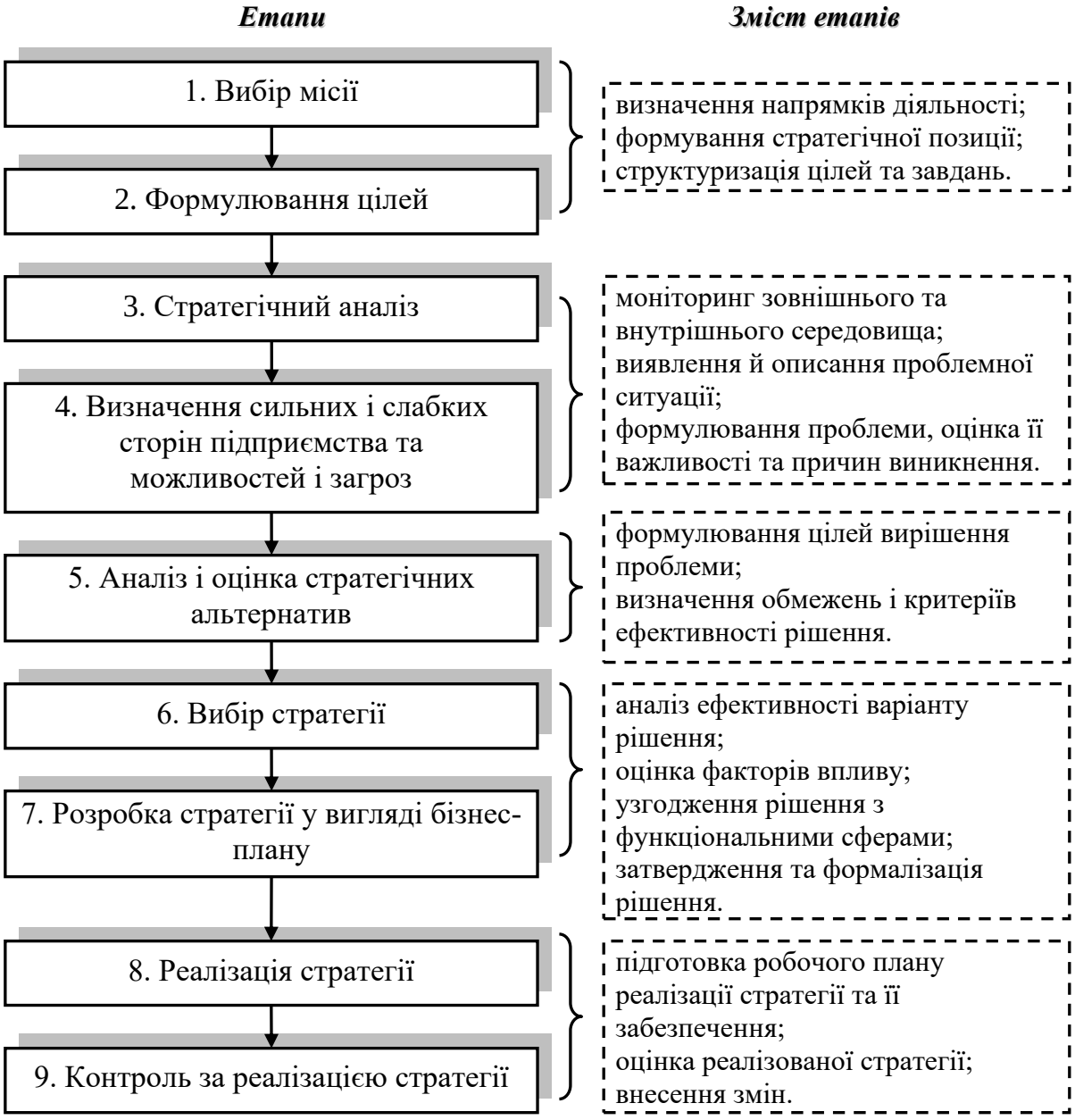

Рис. 1.3. **Основні етапи стратегічного управління підприємством**

Як свідчать дані рис. 1.3, процес стратегічного управління підприємством включає наступні етапи:

Етап 1. Вибір місії спрямований на визначення сенсу існування підприємства та стратегічної позиції у зовнішньому середовищі.

Якщо суб'єкт господарювання вже обрав місію і не збирається її коригувати, стратегічне управління починається з її аналізу і підпорядкування наступної дії головній меті створення підприємства.

Етап 2. Формулювання цілей передбачає встановлення довго-, середньо- та короткострокових цілей підприємства і постановку

завдань, спрямованих на їх досягнення. На цьому етапі необхідно забезпечити вибір досяжних, несуперечливих, взаємопов'язаних цілей, спроможних забезпечити досягнення головної мети суб'єкта господарювання.

Етап 3. Стратегічний аналіз спрямований на здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища з метою визначення суттєвих факторів впливу на діяльність підприємства.

Етап 4. Визначення сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища необхідне з метою оцінки стратегічного потенціалу та конкурентних переваг підприємства і ключових факторів успіху в галузі.

Етап 5. Аналіз і оцінка стратегічних альтернатив має на меті визначення можливих способів досягнення встановлених цілей підприємства.

Етап 6. Вибір стратегії передбачає обґрунтування тієї стратегії з множини альтернатив, яка приймається підприємством для реалізації як оптимальна з огляду на її результативність і ризикованість.

Процес стратегічного вибору складається з чотирьох етапів, представлених на рис. 1.4.

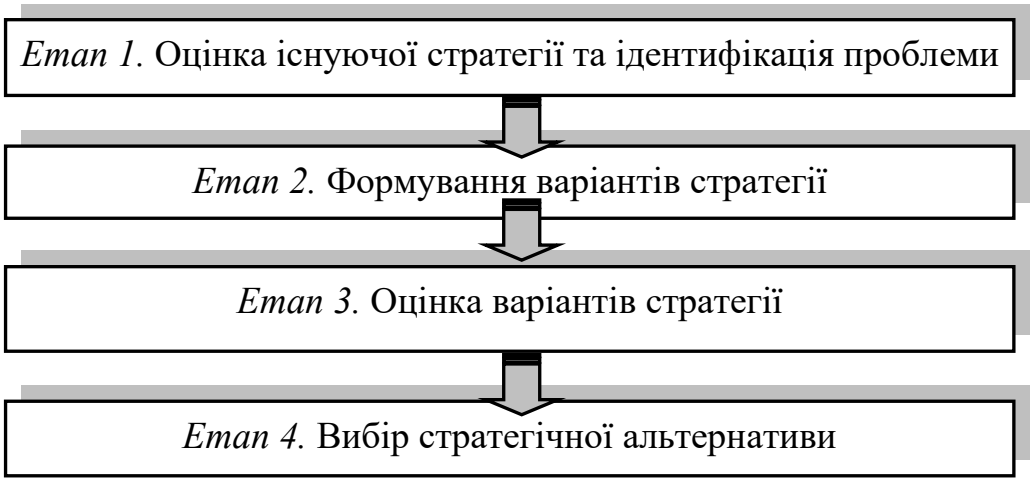

Рис. 1.4. **Етапи процесу стратегічного вибору підприємства**

6.1. Оцінка існуючої стратегії та ідентифікація проблеми. При оцінці діючої стратегії виникають такі труднощі: інформація для оцінки стратегії може бути недоступною та несвоєчасною; існують розбіжності в питанні, за якими критеріями оцінювати стратегію, та визначенні кількості інформації, необхідної для створення реаліс-

тичних прогнозів; небажання керівництва здійснювати систематичне оцінювання; принципи та вимоги оцінки можуть бути складними й трудомісткими.

Неправильно оцінена стратегія не дає змогу адекватно ідентифікувати проблеми, що виникли у підприємства, і як наслідок врахувати найважливіші її аспекти при виборі моделі дій.

6.2. Формування варіантів стратегії. При формуванні варіантів стратегії підприємству необхідно враховувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, стежити за взаємозалежністю та взаємоузгодженістю функціональних стратегій, які підтримують певну стратегічну альтернативу.

6.3. Оцінка варіантів стратегії. Після аналізу факторів, які визначають особливості формування стратегії, слід оцінити ступінь ризику та дієвість окремої стратегічної альтернативи.

Для кожного підприємства припустимий рівень ризику буде різним. Тому доцільно віддавати перевагу тій стратегії, яка буде давати найбільший результат при найменшому ризику.

Для оцінки стратегії підприємства на відповідність прийнятному ризику необхідно визначити ступінь очікуваного ризику, зумовленого певною стратегією, і рівень прийнятного ризику, що не порушує стабільне функціонування підприємства.

Рівень прийнятного ризику визначається на підставі рішення керівництва підприємства щодо можливих фінансових втрат з урахуванням певної економічної вигоди від реалізації стратегії.

Стратегія з найменшим рівнем ризику, який не перевищує прийнятного ризику, може вважатися найбільш доцільної.

6.4. Вибір стратегічної альтернативи. Підприємство здійснює вибір однієї з декількох стратегічних альтернатив. У кожного підприємства існує певна кількість стратегічних альтернатив, зумовлена сформованою ситуацією *еквіфінальності* [12, 14].

Л. Берталанфі визначає останню як можливість досягнення стратегічних цілей підприємства різними способами або досягнення однаково стійкого стану з різних вихідних положень [14].

Від складеної ситуації еквіфінальності залежить можливість суб'єкта господарювання втримувати стійкість в умовах нестабільності середовища завдяки варіюванню прийнятними моделями дій на ринку.

Таким чином, альтернативність у стратегічному виборі пов’язана з об’єктивним існуванням багатоваріантності дій і можливостей досягнення цілей підприємства, які є незалежними одне від одного на шляху вирішення сформованих проблем.

При цьому підприємство має здійснити оцінку обраної стратегії з погляду правильності врахування при виборі стратегії основних факторів, які визначають можливості здійснення стратегії. Ця оцінка повинна відповідати на запитання: чи обрана стратегія актуальна для сучасних умов господарювання, чи приведе до досягнення підприємством своїх цілей, чи сформує перспективи для подальшого розвитку підприємства тощо?

Для вирішення цих питань необхідно визначити й оцінити критерії, які допоможуть правильно обрати стратегію.

Критерій – це головна відмінна риса й визначальна міра при виборі стратегії, тобто це той індикатор, який дозволяє зробити свій вибір на користь певної стратегії або змінити існуючу стратегію.

Критерії можуть бути *об’єктивними* або *суб’єктивними*, *кількісними* або *якісними*.

Для певної мети можуть бути використані як один, так і система критеріїв.

Критерії вибору стратегії:

1. Реакція на можливості й загрози зовнішнього середовища.

2. Отримання конкурентних переваг:

- використання сильних сторін підприємства, слабких сторін конкурентів;
- нейтралізація слабких сторін підприємства, сильних сторін конкурентів.

3. Відповідність цілям підприємства:

- досягнення довгострокових показників;
- відповідність цілей і місії.

4. Здійснення стратегії:

- достатність існуючих ресурсів;
- сукупність стратегії із внутрішньою організацією.

5. Урахування взаємозв'язку з іншими стратегіями:

- досягнення портфельного балансу;
- визначення здійсненності стратегії;
- використання ефекту синергізму.

Метою керівництва на цьому етапі є вибір *стратегічної альтернативи*, що максимально підвищить довгострокову ефективність підприємства.

Етап 7. Розробка стратегії у вигляді бізнес-плану. На цьому етапі узагальнюється оцінка дії всіх факторів, визначається позиція підприємства на ринку, напрямки стратегічної сегментації, особливості управління стратегічним набором, виявляються ситуації й стратегічні завдання, розроблюються можливі способи їх рішення.

Етап 8. Реалізація стратегії включає такі кроки:

- розробка (дослідження, вдосконалення) організаційної структури, призначеної для розподілу обов'язків та відповідальності за виконання певних завдань з метою забезпечення виконання стратегії;
- вибір (перегляд, удосконалення) системи управління підприємством, встановлення методів її адаптації до вимог стратегії;
- розробка внутрішньої і зовнішньої політики й тактики підприємства;
- побудова механізмів забезпечення стратегічного управління підприємством;
- розробка плану дій у непередбачуваних обставинах.

Після вибору стратегії настає етап її здійснення з метою отримання запланованих результатів.

Вимоги до процесу стратегічного управління на етапах розробки та реалізації стратегії мають свою специфіку.

Якщо успішний вибір стратегії залежить від бачення бізнесу, адекватності аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища, підприємницького мистецтва та досвіду, то реалізація стратегії вимагає вирішення різних управлінських завдань і визначається наявністю відповідних навичок, лідерства, мотивації, гнучкості мислення та швидкості реакції на зміни середовища.

Складність виконання стратегії визначається великим колом управлінських обов'язків, сукупністю альтернативних варіантів дій, які можуть змінюватись залежно від ситуації, цілеспрямованістю і миттєвістю реакції на зміни, правильністю розподілу повноважень, завдань і відповідальності, здатністю розв'язувати конфлікти, які виникають.

Реалізація стратегії є найменш формалізованим етапом стратегічного управління і найбільш невизначеним з точки зору кінцевого результату.

Але все ж таки існують певні *базові вимоги щодо технології управління цим процесом* [2, 3, 4, 15]:

- встановлення пріоритетності завдань стосовно розподілу ресурсів, формування організаційних відносин, забезпечуючих систем тощо;
- досягнення відповідності між обраною стратегією і організаційною структурою підприємства, системою стимулювання та мотивації, цінностями, переконаннями, традиціями поведінки в колективі та ін.;
- приведення у відповідність з обраною для реалізації стратегією підходу до управління і політики по відношенню до конкурентів, споживачів та інших стейкхолдерів.

На етапі реалізації може виникати багато проблем з досягненням запланованих дій, які мають *об'єктивні причини*:

- перехід від проектування до практики управління стратегічним процесом;
- певне старіння окремих аспектів планів внаслідок тривалого проектування;
- зіткнення зі складністю і непередбачуваність оточення тощо.

Центральне місце в процесі розробки та реалізації стратегії підприємства займає *бізнес-планування*, оскільки складання стратегічного плану, в якому відображені прийняті стратегічні рішення та їх соціально-економічні наслідки, є способом формалізації стратегії підприємства. Основним результатом планування на підприємстві є не сама система планів, а визначення й узгодження цілей, завдань, стратегій, програм, проектів, спрямованих на уточнення найбільш прийнятних дій і можливих реакцій на майбутні зміни середовища.

Етап 9. Контроль реалізації стратегії має на меті забезпечення якісного зворотного зв'язку через постійне відстеження одержуваних результатів, порівняння їх з цілями та підготовку висновків щодо ефективності діючої стратегії. Якщо контроль свідчить про недосяжність цілей, це повинне бути сигналом для здійснення певних коригуючих заходів, які можуть стосуватися як процесу реалізації стратегії, так і зміні стратегії й навіть самих цілей.

Таким чином, *підґрунтям стратегічного управління підприємством виступають традиційні функції управління:*

- стратегічне планування;
- організація;

- мотивація;
- контроль;
- регулювання.

Метою стратегічного планування є розробка стратегії розвитку, тобто визначення й обґрунтування моделі дій, вибір певних альтернатив, що відповідають вимогам зовнішнього середовища, можливостям та цілям підприємства.

Організація і мотивація спрямовані на забезпечення ефективного формування стратегії розвитку шляхом створення певних організаційно-методичних умов. Особливої актуальності ця функція управління набуває в умовах кризи, коли при відсутності ресурсів, особливо фінансових, необхідне проведення відповідних змін та подолання наявного опору з боку персоналу. В такій ситуації важлива обґрунтована мотивація працівників, яка сприятиме їх активізації та максимальній віддачі творчих і інтелектуальних здібностей.

Функція стратегічного контролю дозволяє проаналізувати й оцінити стратегію з метою визначення рівня досягнення цілей.

Здійснення стратегічного контролю також забезпечує *зворотний зв'язок*: за умов виявлення певних відхилень між запланованими і фактичними результатами відбувається коригування стратегії, тобто реалізується така управлінська функція, як *регулювання*.

Основні управлінські функції пов'язані в єдиному процесі стратегічного управління через встановлення певних зв'язків з метою прийняття відповідних управлінських рішень. Однією з важливих цілей процесу формування стратегії розвитку є забезпечення взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища.

1.4 Сучасний стан стратегічного управління на вітчизняних підприємствах

В умовах становлення ринкової економіки України особливо важливим є значення конкуренції як основної ознаки ринку, потужної напрямної сили розвитку виробництва.

Конкуренція створює умови для досягнення рівноваги між суспільними інтересами й прагненням виробника до збільшення прибутку, рівноваги, за якою воля одного виробника на ринку обмежується волею іншого завдяки праву споживача на вибір товару необхідної якості по більш низьких цінах.

Саме конкуренція сприяє розвитку українських підприємств і виходу національної економіки на траєкторію стійкого зростання. Конкуренція надає можливість підприємству вижити в умовах ринку, виходячи на нього з товаром високої якості й задовольняючи потреби споживачів. Становлення конкурентного середовища в національній економіці вимагає принципово нових підходів до формування стратегії і тактики виробничо-господарської діяльності підприємств.

Конкурентна стратегія підприємства є однією з найважливіших складових стратегічного управління підприємством, що характеризує можливість його адаптації до умов ринкового середовища для успішного функціонування в конкурентному оточенні.

Сьогодні основний акцент ринкових перетворень переміщається з макроекономічного рівня на рівень підприємств. Так, про конкурентоспроможність національної економіки України можна судити за кількістю конкурентоздатних галузей господарювання і діяльністю працюючих в ній підприємств. У свою чергу, конкурентоспроможність продукції є лише окремою частиною в комплексі цілей підприємства разом з його ринковою активністю і власними можливостями.

Проблема розвитку українських підприємств в сучасних умовах є однією з актуальних. Промислові підприємства істотно піддаються впливу кон'юнктурних циклів і конкуренції на товарних ринках. Економічна криза в Україні призвела до суттєвого погіршення як макроекономічних показників, так фінансового стану підприємств.

У дослідженні *Н. Лєпи* і *О. Пушкаря* [6] зроблені висновки, що системна криза в Україні не завершена, а сучасна соціально-економічна ситуація свідчить про початок процесу адаптації до стагнації, а не про корінний перелом негативних тенденцій розвитку. Разом з тим, щоб економічні досягнення набули стійкого характеру, необхідно приділяти увагу раціональному використовуванню та розподілу економічних ресурсів у стратегічному аспекті. Стан виробничих підприємств ще не стабілізувався. Тому необхідне формування стратегії розвитку як на рівні держави, так і підприємства.

Уповільнення та коливання тенденцій економічної динаміки стали наслідком впливу комплексу чинників:

- погіршення зовнішньої кон'юнктури та втрата українськими експортерами частини зовнішніх ринків;
- вичерпання інерції відновлювального зростання екстенсивного характеру, набутої у попередні роки внаслідок підвищення

економічної активності після глибокого і тривалого трансформаційного спаду;

- зростання витрат українських товаровиробників у зв'язку з підвищенням видатків на виплату заробітної плати та цін і тарифів на витратоутворюючі товари і послуги;
- підвищення фіскального тиску на суб'єкти господарювання;
- різке сповільнення інвестиційної активності, що призвело до затвердження сировинної моделі виробництва й експорту.

Серед основних недоліків, які найчастіше мають місце в результатах діяльності підприємств України слід віднести:

- високу питому вагу зношеного обладнання та низький показник оновлення основних фондів;
- низький рівень рентабельності власного капіталу, продукції, підприємства;
- порушення пропорцій між часом знаходження засобів у сферах виробництва і обігу, що призводить до необхідності залучення додаткових коштів, як наслідок підвищення собівартості, зниження плато- і конкурентоспроможності та ін.

Виявлені негативні фактори свідчать про низьку ефективність використання ресурсів. Фінансово-економічний стан вітчизняних підприємств залишається складним і таким, що потребує проведення певних узгоджених перетворень, у першу чергу, пов'язаних з удосконаленням системи управлінням розвитком.

Сучасне підприємство одночасно є і виробником, і крупним споживачем матеріальних благ, впливаючи на попит і інші кон'юнктуроутворюючі чинники, тому його роль в економічному житті суспільства не може бути зведеною виключно до матеріального виробництва.

Значення підприємства як суб'єкта господарювання полягає також і в певному внеску рішення соціальних питань – забезпечення ефективної зайнятості, відтворювання трудових ресурсів та ін.

Економіка підприємства найтіснішим чином пов'язана з макроекономічними процесами, причому вказаний взаємозв'язок носить двосторонній характер. З одного боку, макроекономічні процеси формують те оточуюче середовище, в якому функціонують суб'єкти господарської діяльності, з іншого боку – ефективна робота підприємств створює передумови для відповідної зміни макроекономічних умов розвитку національної економіки.

Формування ринкових відносин по-новому ставить проблему ефективності діяльності підприємств, висуваючи на передній план не стільки ефективність виробництва, скільки ефективність функціонування в конкурентному середовищі. Тому забезпечення конкурентоспроможності підприємств виступає не самоціллю, а засобом зміцнення позицій національної економіки та вирішення соціальних проблем.

З позиції держави конкурентоспроможність підприємств розглядається з погляду конкурентоспроможності національної економіки. Взаємозв'язок категорій «конкурентоспроможність виробника» і «конкурентоспроможність національної економіки» складний і багатогранний. З одного боку, рівень конкурентоспроможності підприємства визначається макроекономічними факторами, регулювання яких знаходиться в компетенції держави (інвестиційна, інноваційна, кредитно-фінансова і податкова політика, регулювання цін, митно-тарифне регулювання і т.п.). З іншого боку, зміцнення конкурентних позицій підприємства дозволяє вирішити цілу низку проблем макроекономічного характеру, що стосуються сфери загальнодержавних економічних інтересів.

У загальному вигляді можливим є виділення таких основних схем взаємозв'язку [5]:

1. Підвищення конкурентоспроможності підприємств позитивно впливає на стан державних фінансів і, в першу чергу, на державний бюджет, оскільки стійко працюючі підприємства внаслідок зростання маси податкових надходжень, як правило, є стабільно прибутковими. Одночасно зростання кількості прибуткових підприємств скорочує витратну частину бюджету внаслідок зменшення дотацій і субсидій.

2. Наслідком підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств є і створення передумов для зростання обсягів промислового виробництва і насичення внутрішнього ринку вітчизняними товарами (в тому числі і імпортозамінними), що сприяє зниженню темпів інфляційних процесів і нормалізації зовнішньоторговельного платіжного балансу країни.

3. Ефективне використання матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів одночасно виступає і чинником, і наслідком високої конкурентоспроможності підприємства. При цьому розв'язується проблема ослаблення залежності економіки України від імпорту сировинних і паливно-енергетичних ресурсів.

4. Підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємств сприяє розвитку експортного потенціалу та зміцненню позицій українських виробників на зовнішньому ринку. Це, в свою чергу, забезпечує зростання валютної виручки підприємств, позитивно впливає на стан зовнішньоторговельного платіжного балансу і прибуткову частину бюджету. Крім того, збільшення експорту здійснює стабілізуючий вплив на валютний ринок, створюючи передумови для стійкості національної валюти.

5. Нормалізація фінансово-економічного стану підприємств як результат підвищення їх конкурентоспроможності створює передумови для пожвавлення платоспроможного попиту завдяки збільшенню витрат на оплату праці, вирішення соціально-економічних проблем і упровадження екологічно безпечних технологій. Крім того, з'являються можливості для розширення виробничих інвестицій за рахунок власних засобів підприємств, що приводить до зниження потреби в централізованих капіталовкладеннях і відповідних витрат державного та місцевих бюджетів.

6. Зміцнення ринкових позицій підприємств сприяє значному скороченню потенційних банкрутств, що полегшує вирішення такої соціальної проблеми, як підтримка високого рівня зайнятості населення. Економічним результатом цього є скорочення витрат бюджету на санацію підприємств і реалізацію процедури банкрутства.

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності підприємств є найважливішою метою державної економічної політики.

Разом з тим методи вирішення цього завдання не можуть бути взяті з досвіду країн з розвинутою ринковою економікою без урахування особливості перехідного періоду.

Основними з них є:

- істотна динаміка факторів оточуючого економічного середовища;
- низька ефективність державної форми власності;
- високий ступінь монополізації товарних ринків;
- нерозвиненість ринкової інфраструктури;
- високий рівень і недосконаліть вживаних методів оподаткування;
- недостатній розвиток зовнішньоекономічних зв'язків;
- високий ступінь зношеності матеріально-технічної бази і незначні обсяги виробничих інвестицій;

- розрив традиційних господарських зв’язків із постачальниками ресурсів і споживачами продукції, а також істотна зміна місткості традиційних ринків збуту;

- невідповідність організаційних структур і методів управління підприємствами умовам оточуючого економічного середовища;

- комплекс соціально-психологічних проблем, пов'язаних з формуванням ринкових відносин.

Упровадження елементів ринкових відносин та лібералізація жорстко централізованого державного управління призвели до істотного підвищення стохастичності всієї загальнодержавної економічної системи. Як наслідок, відбулося різке зростання ролі і впливу факторів зовнішнього середовища на економіку підприємств.

На відміну від країн з розвинутою ринковою економікою, де державними і частково неурядовими органами відпрацьовані ефективні методи управління макроекономічними факторами, що не допускають різких коливань останніх, в Україні спостерігається істотна їх динаміка. Саме тому для умов формування ринкових відносин характерною є підвищена залежність конкурентоспроможності підприємств від оточення, яке значною мірою визначає *стохастичність виробничо-економічної діяльності суб'єктів господарювання.*

Характерною особливістю перехідного періоду в національній економіці є *висока питома вага державної форми власності на засоби виробництва.* З одного боку, таке положення стримує швидке формування конкурентного середовища (оскільки остання виступає об'єктивною умовою і могутнім стимулом підвищення конкурентоспроможності підприємств), а з іншого – діюча система централізованого управління і регулювання діяльності державних підприємств утрудняє їх адаптацію до змін умов господарювання.

Негативна дія на формування конкурентного середовища в національній економіці надає також високий ступінь *монополізації внутрішнього і регіональних ринків.* Об'єктивно таке положення зумовлене вузькою спеціалізацією і концентрацією виробництва на окремих підприємствах. Монопольне положення виробників по окремих товарах за відсутності ефективного державного регулювання цих процесів приносить специфічні риси в стратегію діяльності підприємств-монополістів і об'єктивно стримує підвищення рівня їх конкурентоспроможності, оскільки такі підприємства позбавлені стимулів до створення нових конкурентних переваг.

Ще однією специфічною межею економіки перехідного періоду, що істотно стримує можливості ефективної адаптації підприємства до реальних умов господарювання, є *нерозвиненість ринкової інфраструктури.* Так, ринок капіталів і цінних паперів знаходиться на початковій стадії формування, що не дозволяє підприємству залучати на позиковій і пайовій основі необхідні інвестиції. Недостатній рівень розвитку інформаційної, торгово-посередницької і збутової інфраструктури ускладнює ефективну реалізацію маркетингової політики.

Характерною особливістю будь-якої перехідної економіки, в тому числі і економіки України, є *інфляційні процеси*. Наявність високих темпів інфляції різко звужує можливості для економічних маневрів підприємств, підриває їх фінансову стійкість, робить практично неможливою широкомасштабні довготривалі інвестиційні проекти і знижує реальні обсяги власних оборотних коштів.

Значний вплив на можливості підприємства, з погляду адаптації до зміни умов господарювання, надає *податкова політика,* яка сьогодні знаходиться на стадії реформування і носить переважно фіскальний характер. Існуючий рівень оподаткування за відсутності податкового стимулювання розвитку підприємств і зниженому платоспроможному попиті не тільки ускладнює інвестування виробництва за рахунок власних засобів, але і робить проблематичним фінансування просування товару і стимулювання його збуту. Тому такі могутні важелі підвищення конкурентоспроможності підприємств не можуть бути повністю реалізовані при існуючій системі оподаткування.

Одним із способів створення та підтримки конкурентних переваг є вільний *доступ виробника до світового ринку*, що дозволяє не тільки забезпечувати надходження необхідних і відсутніх на внутрішньому ринку матеріальних ресурсів, але й імпортувати сучасну технологію і обладнання. *Ці можливості для українських підприємств є обмеженими через декілька причин, до яких належать*:

- недостатній рівень розвитку експортного потенціалу у зв'язку з обмеженою кількістю конкурентоспроможних на зовнішньому ринку видів продукції;
- нерозвиненість валютного ринку та відсутність вільного доступу до нього імпортерів;
- високі ставки митно-тарифного і податкового регулювання експортно-імпортної діяльності, що знижує ефективність зовнішньоекономічних зв'язків.

Достатньо серйозною проблемою в цій сфері є *відсутність сприятливого і стабільного інвестиційного клімату*, що стимулює приток іноземних інвестицій. Неможливість своєчасних інвестицій і надмірні терміни оновлення основних фондів, зумовлені недостатньо ефективною *амортизаційною політикою*, призвели до зношеності матеріально-технічної бази виробництва, що негативно впливає на рівень конкурентоспроможності підприємств і національної економіки в цілому. Саме з цим чинником значною мірою зв'язані відсутність необхідної гнучкості виробничих процесів та недостатня ефективність виробничо-економічної діяльності підприємств. У той же час радикальна зміна механізму амортизації є одним з ключових моментів податкової реформи.

Формування внутрішнього ринку України привело до розриву господарських зв’язків, які склалися в межах колишнього СРСР та повне відновлення яких в сучасних умовах не представляється можливим. У зв'язку з цим виникли проблеми забезпечення підприємств матеріально-технічними ресурсами для виробництва імпортозамінної продукції. Виникнення проблем унаслідок скорочення місткості традиційних ринків збуту і втратою деяких з них супроводжувалося різким погіршенням зовнішньоторговельного платіжного балансу та дефіцитом валютних ресурсів. Отже, в таких умовах істотно зростає значення ефективного використовування *маркетингової стратегії*, яка є принципово новою для більшості українських підприємств і вимагає не тільки перебудови психології управлінської діяльності, але і відповідного кадрового забезпечення.

Адаптація підприємств до зміни умов зовнішнього середовища в промислово розвинутих країнах звичайно не вимагає кардинального перегляду існуючих організаційних структур і методів управління. В умовах же перехідного періоду такий перегляд є об'єктивно необхідним і повинен зачіпати не тільки структуру управління підприємством, але і методи організації виробничих процесів та праці для розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства з метою підвищення рівня конкурентоспроможності. Велике значення з погляду забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах формування ринкових відносин має комплекс *проблем соціально-психологічного характеру*, до яких перш за все відносяться: радикальна зміна системи відтворювання кадрового потенціалу, зміна економічної психології та створення систем ефективної мотивації праці.

Таким чином, аналіз специфічних рис перехідного етапу в економіці України дозволяє зробити висновок про те, що *першочерговим завданням макроекономічного регулювання є кардинальна зміна умов господарювання, тобто зовнішнього середовища підприємств.*

Вирішення цього завдання вимагає [5]:

- посилення в перехідному періоді регулюючої ролі держави, що дозволить знизити стохастичність умов функціонування економічних систем;
- розробки та реалізації принципів стратегічного управління;
- розробки державних науково-технічних і економічних програм за пріоритетними напрямами розвитку національної економіки;
- розробки й реалізації нових підходів до системи оподаткування, що базуються на посиленні ролі стимулюючої функції податків;
- реалізації нової фінансово-кредитної політики, орієнтованої на стимулювання попиту та інвестиційної активності при одночасному приборканні інфляційних процесів;
- створення конкурентного середовища і демонополізація економіки.

Реалізація цих заходів практично не залежить від підприємства і є тривалим процесом. Тому сьогодні істотно зростає значення активної зміни внутрішнього середовища підприємств з метою забезпечення їх конкурентоспроможності.

Відповідно до цього в сучасній економічній науці та ефективній практиці діяльності підприємств дієвим інструментом досягнення високого рівня конкурентоспроможності визнають *методи розробки стратегії розвитку підприємства* в умовах мінливості ринкового оточення.

В сучасних економічних умовах функціонування підприємств, як самостійних господарюючих суб'єктів на ринку, проблема ефективного управління підприємством стає першорядною.

Недостатньо виготовляти продукцію в певному обсязі з мінімальними витратами; необхідно, щоб ця продукція була конкурентоспроможною і успішно реалізовувалася на ринку, тобто друга сторона діяльності організації будь-якої галузі повинна бути комерційною та проводитися відповідно до діючого законодавства.

Оскільки складність зовнішнього середовища зростає, система управління повинна відповідно набувати нової якості, збільшуючи можливості розробки та реалізації рішень, адекватних ситуації, що складається. В цих умовах велике значення відводиться просуванню в практику підприємств ідей і технологій стратегічного управління розвитком.

Основними помилками керівництва підприємств при формуванні стратегії є [2, 4, 13]:

- *недостатня увага до можливостей стратегічного управління* і, як наслідок, вирішення відокремлених, різноспрямованих проблем без прив'язування їх до комплексної моделі дій;

- *зневага до теперішнього часу.* При плануванні значної зміни на підприємстві з'являється спокуса думати, що після її завершення буде набагато краще, ніж сьогодні. Це фундаментальна «спроба свідомості замінити саме життя вічною підготовкою до життя».

Мета необхідна, щоб зробити майбутнє осмисленим, але під час розробки проекту змін необхідно реально оцінювати поточну ситуацію і не упускати появи будь-яких, можливо ключових, процесів як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі;

- *ейфорія з приводу розробленої стратегії.* Обрана модель дій здається єдино правильною та бездоганною.

На стадії задуму без подібного ентузіазму складно прорватися до інноваційної ідеї, але, коли настає час упровадження, необхідно переходити до детального аналізу і конструктивної критики стратегії та її складових;

- *складність відношення «елемент – система».* Може утворитися ситуація, коли при поліпшенні частини цілого саме ціле погіршується. Спроба управляти складною системою, змінюючи окремі її елементи без урахування більш широкого спектру елементів, зв'язків і відносин є дуже ризикованою. Навіть якщо зміни плануються як нововведення, які стосуються всього підприємства, необхідно розуміти, що насправді заплановані зміни стосуються «частини», а не цілого.

Завжди в ході зміни можуть виявитися такі елементи і зв'язки складного цілого, які активізувалися тільки в умовах змін;

- *високий ризик роз'єднування думок людей,* яких стосуються зміни. Тому необхідно реально оцінювати соціальні наслідки стратегії і відповідальність суб'єкта господарювання в такій ситуації.

Окрема проблема, яка постає перед розробниками стратегічного набору вітчизняних підприємств, – *досягнення синергії між різноманітними напрямками діяльності,* – формується завдяки взаємопідтримці різних бізнес-напрямків, спрямованих на обслуговування стратегічної зони господарювання (СЗГ), окремих підсистем виробничо-управлінської системи підприємства, а також із залученням партнерів за межами підприємства. Наприклад, встановлення зв'язків з науково-дослідними, інформаційно-аналітичними та фінансовими організаціями дає змогу прискорити процес освоєння нових видів продукції і каналів збуту.

Дослідження наявних проблем не завжди надає можливість нівелювати помилки, що зумовлено недостатнім обґрунтуванням стратегії підприємства. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки України лише деякі підприємства дотримуються певної стратегії свого розвитку. Переважна більшість із них стурбовані оперативним реагуванням на короткочасні проблеми.

Недостатньо обґрунтована стратегія призводить до виникнення помилок при її реалізації (рис. 1.5) [13].

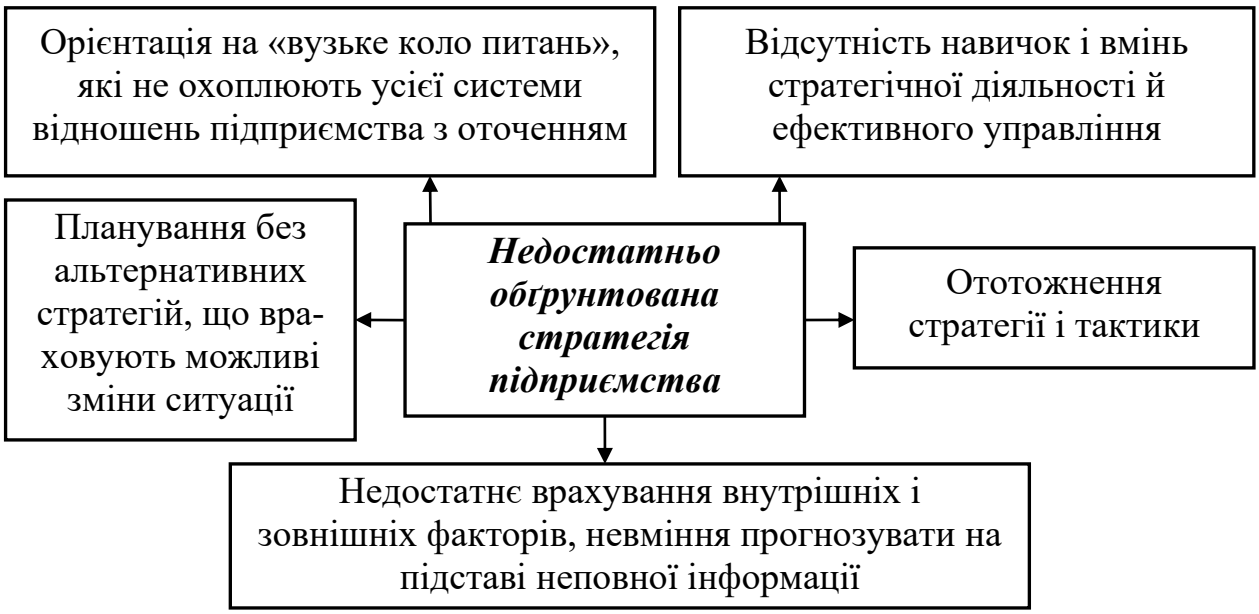

Рис. 1.5. **Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії підприємства**

Подолання недоліків стратегії пов'язане з розумінням багатоплановості поняття стратегія, що знаходить висвітлення в стратегічному наборі.

Основною метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку, який, в свою чергу, є результатом ефективного управління. Отже, головними питаннями, на які повинне знайти відповідь керівництво вищої ланки, є: як правильно здійснювати управління підприємством; які методи управління слід використовувати; який підхід до управління забезпечить стабільну і прибуткову роботу підприємства?

Особливості функціонування підприємств у сучасних умовах зумовлюють необхідність переосмислення методів управління підприємством, які раніше застосовувалися на ньому, і використовування нових принципів, покладених в основу концепції стратегічного менеджменту, сутність якої полягає у відповіді на питання, як слід здійснювати управління підприємством в умовах динамічного, мінливого та невизначеного середовища.

Діяльність із розробки управлінських рішень включає необхідність проведення аналізу й оцінки як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування суб'єкта господарювання та прогнозування того, як він змінюватиметься в часі.

Контрольні запитання:

1. Проаналізуйте історичний контекст розвитку концепції стратегічного управління і теорії стратегії.
2. Які передумови переходу від довгострокового до стратегічного планування підприємства?
3. У чому полягає принципова різниця між стратегічним плануванням і управлінням?
4. Дайте визначення дефініції «стратегічне управління», спираючись на існуючі підходи до його трактування.
5. Проаналізуйте основні гіпотези стратегічного управління за І. Ансоффом.
6. У чому полягає специфіка стратегічних рішень підприємства? Наведіть їх приклади, спираючись на досвід конкретних підприємств.
7. Яку роль у стратегічному управлінні відіграє невизначеність та нестабільність середовища?
8. Що таке розвиток? Обґрунтуйте дуалістичний взаємозв'язок основних понять стратегічного управління.

9. Розкрийте зміст понять «ключові фактори успіху» і «конкурентні переваги». Наведіть їх приклади, спираючись на досвід конкретних підприємств.

10. Проаналізуйте основні етапи стратегічного управління підприємством. Яку роль у ньому відіграє формулювання стратегії?

11. Чим пояснюється існування багатоваріантності дій підприємства? Поясніть зміст поняття «еквіфінальність».

12. Що може виступати критерієм оцінки стратегії? Наведіть їх приклади з досвіду конкретних підприємств.

Література:

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питерком, 1999. – 416 с.
2. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание : пер. с англ. ; переизд. / И. Ансофф. – П. : ПИТЕР, 2011. – 520 с.
3. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский ; 4 изд. – М. : Экономист, 2006. – 296 с.
4. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Системный подход / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. – М. : Генезис, 2011. – 848 с.
5. Иванов, Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия : оценка, диагностика, стратегия / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.
6. Лепа, Р.Н. Модели рефлексивного управления в экономике : монография / Р.Н. Лепа. – Донецк, 2012. – 391 с.
7. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2004. – 288 с.
8. Наливайко, А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку / А.П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
9. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах : наукове видання / В.С. Пономаренко, А.М. Золотарьов, О.М. Ястремська, І.М. Волик та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2005. – 452 с.

10. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. Ю.Б. Іванова і О.М. Тищенка. – Х. : ВД «Інжек», 2006. – 384 с.

11. Chandler, A. D. Strategi and Structure / A. D. Chandler. – Cambridge : MIT Press, Mass., 1962. – 287 p.

12. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монография / А.Н. Тищенко, Ю.Б. Иванов, Н.А. Кизим, Е.В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвили ; под общ. ред. А.Н Тищенко. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2007. – 376 с.

13. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

14. Bertalanffy, L. General system theory / L. Bertalanffy. – N.Y., 1968. – 184 p.

15. Meffert, H. Strategische Unternehmensfuhrung und Marketing : Beitr. Zur ihrten Unternehmenspolitik / H. Meffert. – Wiesbaden, 1988. – 368 s.

16. Porter, M. Competitive Strategy / M. Porter. – New-York : Free Press, 1980. – 186 p.

17. Sattler, A. Hoimar von Ditfurth : Unterneh-mungsführung in schwieriger Zeit – Kenningen – Malnsheim: expert-Verl. / A. Sattler, B. Pritzl. – 1995. – 280 s.

РОЗДІЛ 2
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1 Особливості стратегічного планування і його місце в системі стратегічного управління

Стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного управління, яка являє собою процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та в середині підприємства.

Існують макропроцеси, які стимулюють розвиток стратегічного планування. Понад 40 країн розвивають економіку за допомогою системи *п'ятирічних планів*. Наприклад, у Японії планувалося 10 п'ятирічок, а у Франції п'ятирічні плани застосовуються з 1947 р. [1-2]. Наявність таких планів орієнтує підприємства на певні напрямки та спонукає їх планувати свою діяльність.

Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю, орієнтовані на розробку стратегічних планів, та має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства і освоєння його нових можливостей.

Для цього необхідно, перш за все, найбільш повно враховувати зміни в навколишньому середовищі, які являють собою потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства.

Тому *стратегічне планування має такі характерні ознаки:*

- *по-перше*, на відміну від довгострокового екстраполятивного планування, коли прогноз розроблявся кожною функціональною службою, яка мала на меті свої власні інтереси, стратегічне планування базується на принципово новому підході до прогнозування стану навколишнього середовища: були виділені *стратегічні зони господарювання* та *стратегічні господарські центри*;

- *по-друге*, важливою ознакою стратегічного планування є аналіз як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей підприємства;
- *по-третє*, методика стратегічного планування предбачає розробку багатоваріантної стратегії. Кожен варіант орієнтований на розвиток підприємства в залежності від стану зовнішнього середовища. Тобто розробляється декілька стратегічних альтернатив з урахуванням можливих ситуацій в майбутньому.

Структура процесу стратегічного менеджменту, характерна для таких умов, зображена на рис. 2.1.

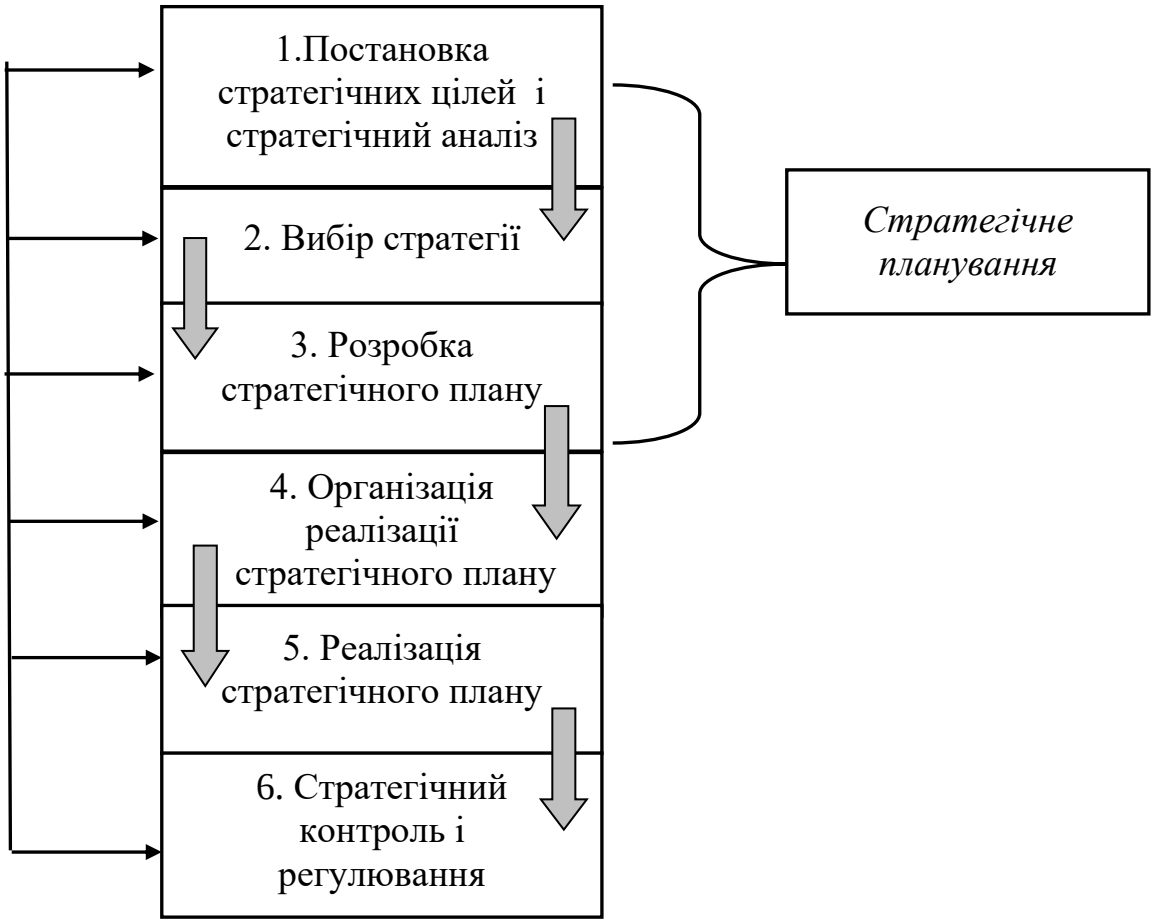

Рис. 2.1. **Структура процесу стратегічного менеджменту у відносно стабільних умовах**

В економічній літературі при висвітленні проблеми стратегічного менеджменту, стратегічному плануванню як цілісному елементу не приділяється належна увага.

Крім цього, в більшості випадків взагалі не розглядаються питання формування плану і його показників як конкретних орієнтирів передбачуваної діяльності, які дуже важливі на передбачуваних період (він може бути різним у залежності від ступеня нестабільності зовнішнього середовища). Також, окремі вчені включають елемент стратегічного планування в етап реалізації стратегії, забуваючи при цьому, що планування носить характер передбачення, а реалізація – це вже втілення передбачуваних результатів у реальність.

Поняття стратегічного планування багатьма вченими трактується по різному (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Визначення поняття «стратегічне планування» різними авторами

Визначення	*Автори, джерело*
1	2
Стратегічне планування являє собою набір дій та рішень керівництва щодо розробки специфічних стратегій, призначених для досягнення цілей організації.	*Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.* [12]
Стратегічне планування – це процес формулювання місії і цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення та отримання необхідних ресурсів та їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації в майбутньому.	*Поршнев А., Румянцева З., Саломатін М.* [21]
Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого регулярно здійснюється розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються ззовні та всередині підприємства.	*Шершньова З.* [11]
Стратегічне планування являє собою комплекс рішень та дій з розробки стратегій, необхідних для досягнення цілей організації, підприємства.	*Басовський Л.* [22]
Стратегічне планування – це процес здійснення сукупності систематизованих і взаємопов'язаних робіт з визначенням довгострокових (на певний період) цілей і напрямів діяльності підприємства.	*Покропивний С.* [23]
Стратегічне планування є інструментом, за допомогою якого формується система цілей функціонування підприємства і об'єднуються зусилля всього колективу з її досягнення.	*Ільїн А.* [24]

1	2
Стратегічне планування – це набір дій і рішень, що вживаються керівництвом фірми, з метою розробки функціональних стратегій і надання допомоги фірмі у вирішенні завдань її розвитку.	*Владимирова Л.* [25]
Стратегічне планування – це набір конкретних цілей, які необхідно досягти до визначеного періоду. Вони охоплюють найбільш загальні проблеми розвитку виробництва і розподілу ресурсів на багато років вперед і розробляються самостійно з різних напрямків, але при тому підкорюються певній ієрархії.	*Вачугов А., Веснін В.* [26]
Стратегічне планування – це бачення підприємства в майбутньому, його місця та ролі в економіці і суспільно-політичному устрою країни, а також основних шляхів і засобів досягнення цього нового стану.	*Грузинов В.* [27]
Стратегічне планування – це процес моделювання ефективної діяльності підприємства на певний період функціонування, з встановленням його цілей та їх змін в умовах невизначеності ринкового середовища, а також визначення способу реалізації цих цілей і завдань у відповідності з його можливостями.	*Любанова Т., Мясоєдова Л., Олійникова Ю.* [6]
Стратегічне планування – це особливий вид практичної діяльності людей – планова робота, яка полягає в розробці стратегічних рішень (у формі прогнозів, проектів, програм і планів), що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.	*Уткін Е.* [29]

Основними недоліками наведених визначень є: лише призначення стратегічного планування (та й стратегічного менеджменту в цілому), а не його сутність; відсутність розбіжності між стратегічним плануванням і стратегічним менеджментом у цілому; рівність між плануванням і розробкою стратегії тощо.

Стратегічне планування тривалий період розвивалось і формувалось у різних школах [1, 29]. *Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Д. Лемпел* виділяють десять шкіл стратегій, об'єднаних у три групи:

І група:

1. Школа дизайну: формування стратегій як процесу осмислення.

2. Школа планування: формування стратегій як формального процесу.

3. Школа позиціонування: формування стратегії як аналітичного процесу.

ІІ група:

4. Школа підприємництва: формування стратегії як процесу передбачення.

5. Когнітивна школа: формування стратегії як ментального процесу.

6. Школа навчання: формування стратегії як процесу, що розвивається.

7. Школа влади: формування стратегії як процесу ведення переговорів.

8. Школа культури: формування стратегії як колективного процесу.

9. Школа зовнішнього середовища: формування стратегії як реактивного процесу.

ІІІ група:

10. Школа конфігурацій: формування стратегії як процесу трансформації [2, 24].

Перші три школи мають приписне спрямування – їх прихильників цікавить те, як повинні формуватися стратегії, а не те, як вони насправді розробляються.

Наступні шість шкіл розглядають специфічні аспекти процесу формування стратегій. Їх прихильників цікавить не так припис ідеальної стратегічної поведінки, як опис реальних процесів розробки стратегій.

Відмінності між стратегічним плануванням і стратегічним менеджментом полягає в наступному:

1) стратегічне планування – це більш вузьке поняття;

2) стратегічне планування – і інструмент управління інформацією, а стратегічний менеджмент – це інструмент управління людьми;

3) стратегічне планування – аналітичний процес, а стратегічний менеджмент – організаційно-аналітичний;

4) у стратегічному плануванні використовуються економічні і технологічні змінні. У стратегічному менеджменті, крім цього, враховуються психологічні, соціологічні та політичні чинники [3-7].

2.2 Структура стратегічного плану підприємства та етапи його розробки

Розробляючи систему стратегічного планування, кожне підприємство обирає для себе найприйнятнішу схему, яка, з одного боку, являє собою перелік необхідних формальних процедур, для виконання яких потрібні знання фахівців, а з іншого – передбачає поєднання елементів творчості зі здоровим глуздом керівників, які не дуже схильні витрачати час на процедури планування.

Найскладнішою проблемою є те, щоб зрозуміти, яким має бути *стратегічний план*, з чого він повинен складатися, щоб відповідати тим вимогам, які роблять його незамінним для розвитку підприємства. Загальні вимоги до змісту та структури стратегічного плану можна відстежити, аналізуючи визначення поняття «стратегічний план» різними авторами, які залежно від прийнятої концепції стратегічного планування, акцентують увагу на окремих сторонах явища.

Стратегічний план має бути:

- інструментом встановлення, документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність «стратегічного набору» підприємства;
- визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє;
- визначеним за витратами;
- гнучким, що реагує на зміни в середовищі;
- чітким, ясним, легким для сприймання;
- легким для пояснення та можливим для виконання [8].

Стратегічний план не має бути:

- п'ятирічним планом розвитку для кожної без винятку компанії (ця вимога дуже знайома всім керівникам пострадянських підприємств);
- жорстким, зорієнтованим на досягнення конкретних виробничих ресурсних і ринкових показників;
- трактатом з бізнесу чи історії бізнесу [8-9].

Якщо стратегічний план не відбиває зовнішніх і внутрішніх змін, які, ймовірно, відбуватимуться протягом планового періоду, не містить конкретних заходів та інструментів для їхнього виконання, то його можна вважати марним, тому що він не враховує реальності, а відтак – дезорієнтує.

Стратегічний план має кілька «зрізів»:

- *«часовий»*, який передбачає існування довгострокових планів, проектів і програм (останні за термінами можуть бути більш або менш тривалими відносно загальної системи стратегічного планування);

- *«інструментальний»*, необхідний для виконання стратегічних планів (середньо- та короткострокових планів і бюджетів);

- *«функціональний»*, що визначає напрямки та темпи розвитку (скорочення) окремий функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво тощо);

- *«ресурсний»*, котрий визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій;

- *«виконавчий»*, що вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що дає змогу побудувати адресну систему стимулювання [4].

Стратегічний план має складну внутрішню структуру, що відображає багатоцільовий характер діяльності підприємства і зумовлює необхідність формування системи планів, проектів і програм.

Для невеликих і середніх підприємств може розроблятися єдиний план з відповідними розділами, а для великих підприємств і складних організаційних формувань – об'єднань кількох підприємств типу асоціацій, концернів, консорціумів тощо – кожний розділ може мати вигляд розгорненого плану або програми.

Стратегічний план як комплексний плановий документ може складатися з таких розділів [16]:

1. Зміст.
2. Передмова (виконавче резюме).
3. Опис підприємства.
4. Стратегія маркетингу.
5. Стратегія використання конкурентних переваг.
6. Стратегія відновлення продукції, що випускається.
7. Стратегія розвитку виробництва.
8. Стратегія забезпечення виробництва.
9. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності.
10. Стратегія розвитку системи менеджменту.
11. Стратегія природоохоронних заходів підприємства.
12. Стратегічний фінансовий план.

13. Забезпечення реалізації стратегії підприємства.

14. Додатки.

Цей зміст стратегічного плану має індикативний (рекомендаційний) характер. Він може варіюватися й уточнюватися (розширюватися, поглиблюватися) залежно від виду підприємства, рівня планування й обраної базової стратегії.

Передмова являє собою ключ до плану, в ній відображаються:

- значущість продукції, що випускається фірмою, у міжнародному масштабі, у масштабі країни, регіону з точки зору конкурентоспроможності, якості і безпеки використання, ресурсозбереження в споживача; імідж фірми, отримані нею дипломи, призи, кількість патентів і винаходів, отриманих фірмою;
- основні технікоекономічні показники фірми за 5 років і на запланований період, коротка характеристика фондів, капіталів, кадрів фірми;
- показники товарів і фірми в цілому. Номери і дати одержання сертифікатів;
- основні показники технології, організації, менеджменту фірми в динаміці за минулі роки і на перспективу;
- основні методи, підходи, принципи, застосовувані в системі менеджменту фірми;
- факти, що підтверджують надійність діяльності фірми, юридичні й економічні гарантії.

У розділі «Опис фірми», повинні бути розкриті:

- мета фірми;
- організаційно-правова форма фірми;
- особливості статуту фірми;
- зв'язки із зовнішнім середовищем, авторитетними партнерами, компаніями;
- організаційна структура фірми;
- характеристика товарів, що випускаються, їхня конкурентоспроможність на конкретних ринках;
- техніко-економічні показники діяльності фірми за минулий період і на майбутнє та інші дані, що не становлять комерційної таємниці.

У розділі «Стратегія маркетингу» повинні бути розроблені:

- концепція стратегічного маркетингу застосовуваного фірмою;
- функції і завдання відділу маркетингу;

- технологія і результати стратегічної орієнтації ринку;
- стратегія ціноутворення, прогнози цін на товари фірми;
- стратегія охоплення ринків;
- стратегія розробки нових товарів;
- вибір ресурсної стратегії;
- вибір методів і способів поширення товарів;
- стратегія стимулювання збуту товарів;
- вибір стратегії реклами товару;
- вибір стратегії розвитку фірми на перспективу;
- нормативи конкурентоспроможності товарів.

У розділі «Стратегія використання конкурентних переваг фірми» повинні бути описані [16]:

- аналіз факторів макросередовища, інфраструктури регіону і макросередовища підприємства;
- аналіз стану техніки, технології, організації, кадрів, систему менеджменту підприємства;

Аналіз розділу «Стратегія маркетингу»:

- виявлення конкурентних переваг фірми;
- вибір і обгрунтування стратегічних факторів конкурентної переваги фірми;
- адаптація стратегічних факторів і переваги до стратегії фірми.

У розділі «Стратегія відновлення продукції, що випускається» повинні бути висвітлені:

- результати експертизи розділу «Стратегія маркетингу»;
- побудова дерева ефективності товарів фірми;
- стратегія підвищення якості товарів;
- стратегія ресурсозбереження на фірмі;
- прогноз показників конкурентоспроможності товарів фірми основних конкурентів;
- опис наукових підходів, систем, принципів, методів, технологій, що були застосовані при розробці стратегії поновлення продукції, що випускається;
- техніко-економічне обгрунтування інвестиційних проектів, їхнє узгодження.

У розділі «Стратегія розвитку виробництва» повинен бути викладений:

- аналіз організаційно-технічного рівня виробництва;
- аналіз соціального розвитку колективу;

- аналіз стратегій розвитку виробництва;
- аналіз організаційної структури фірми;
- аналіз параметрів «входу» системи і її «виходу»;
- прогнозування перерахованих аспектів стратегії виробництва;
- техніко-економічне обгрунтування прогнозів.

У розділі «Стратегія забезпечення виробництва» повинні бути висвітлені:

- аналіз якості методичного, інформаційного, ресурсного, правового забезпечення виробництва;
- налагодження оптимальних зв'язків з постачальниками ресурсів, інформації, документів;
- виявлення нових вимог виробництва до «входу» системи;
- техніко-економічне обгрунтування й узгодження заходів щодо реалізації цілей і завдань.

У розділі «Стратегічний фінансовий план фірми» повинні бути розроблені [16]:

- економічні показники (ціна, рентабельність, ефективність) конкретних товарів на конкретних ринках;
- економічні показники функціонування фірми (обсяг продажу, прибуток, показники використання різних видів ресурсів, загальні економічні показники, стійкість фірми);
- прогноз зміни фінансових показників за товарами, ринками, фірми в цілому.

У розділі «Стратегія міжнародної діяльності фірми» повинні бути описані:

- стратегічні цілі експортера;
- стратегічні цілі імпортера;
- прогнозування і вибір стратегії міжнародної діяльності фірми;
- лізингові, орендні угоди;
- можливості міжнародного співробітництва та кооперування.

У розділі «Стратегія розвитку системи менеджменту» повинні бути відображені:

- аналіз якості й ефективності функціонування системи менеджменту фірми за минулі роки;
- виявлення «вузьких» місць у структурі, змісті і взаємозв'язках компонентів системи менеджменту фірми;
- структурні зміни й удосконалення функцій менеджменту;
- розвиток комунікацій і системи мотивації.

У розділі «Стратегія природоохоронної діяльності й екологічної безпеки» повинні бути викладені:

- аналіз якості природоохоронних заходів за минулі роки; дотримання підприємством правових норм екологічного і природоохоронного характеру;
- заходи щодо раціональної витрати відходів виробництва, а також вторинних паливних і енергетичних ресурсів;
- зсув процесів у часі, пов'язаний з великим виділенням шкідливих речовин в атмосферу;
- систему обліку екологічних наслідків прийнятих стратегічних рішень.

У розділі «Забезпечення реалізації стратегії фірми» повинні бути розкриті [16]:

- аналіз існуючої системи реалізації стратегії фірми за останні 5 років;
- виявлення «вузьких» місць в організації процесів (насамперед у частині виконання принципів пропорційності, безперервності, ритмічності часткових процесів), контролю й обліку виконання стратегічних планів, системи мотивації, регулювання;
- розробка нової стратегії забезпечення виробництва нормативно-методичною документацією, кресленнями, проектами й інформацією;
- доведення стратегічних цілей і завдань до виконавців, і забезпечення їх необхідними ресурсами;
- підбір, навчання і перенавчання робочих кадрів та працівників апарату управління.

У «Додаток» до «Стратегії управління підприємством» рекомендується включати такі матеріали:

- характеристика конкурентів (більш докладна, ніж у розділі 4);
- інструкції, методики, стандарти, описи техпологій, програми та інші допоміжні матеріали;
- вихідні данні для розрахунків;
- пояснювальні записки та інші матеріали.

Основні етапи формального стратегічного планування можна подати у вигляді схеми, яка зображена на рис. 2.2.

Як бачимо з рис. 2.2, *основними етапами формального стратегічного планування є наступні:* формування місії та конкретних цілей підприємства, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища,

аналіз стратегічних зон господарювання, аналіз стратегії продукту підприємства та плану виробництва, аналіз потенціалу підприємства та стратегічного планування.

Рис. 2.2. **Основні етапи формального стратегічного планування**

Після формулювання місії на її основі встановлюються конкретні цілі, через які здійснюється місія підприємства.

Цілі доводяться до виконавців, керівництво стимулює їх досягнення і тільки в цьому випадку вони становляться значимою частиною стратегічного планування.

Наступний етап стратегічного планування – діагностичний, який включає аналіз оточення та внутрішніх можливостей підприємства.

Аналіз навколишнього середовища має на меті виявити потенційні загрози та можливості, з якими підприємство може зустрітись в майбутньому.

Звичайно їх виділяють у сім областей:

1) економічні фактори;
2) політичні фактори;
3) ринкові фактори;
4) фактори технології;
5) фактори конкуренції;
6) міжнародні фактори;
7) соціокультурні фактори.

Результатом такого аналізу може стати перелік майбутніх загроз та можливостей з урахуванням їх значення і ступеня впливу на підприємство.

Після цього керівництво повинно проаналізувати внутрішній потенціал підприємства для того, щоб виявити його сильні та слабкі сторони. *Рекомендується дослідження таких функціональних зон підприємства:* маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), операції (виробництво), людські ресурси, культура та імідж корпорації.

Таким чином, результатом діагностичного етапу є перелік майбутніх загроз і можливостей в зовнішньому оточенні, а також сильних і слабких сторін підприємства.

Тепер перед керівництвом закономірно виникає питання, чи зможе здійснитись місія підприємства та його конкретні цілі при існуючій стратегії в умовах оточення і розвитку підприємства, які прогнозуються в майбутньому. Усвідомлення того, що застосування існуючої стратегії в майбутньому не дозволить більше досягати поставлених цілей, дає картину «стратегічних прогалин».

Наступним етапом стратегічного планування є аналіз життєвого циклу продукту та аналіз експериментальних кривих. Концепція життєвого циклу продукції виходить з тієї гіпотези, що всі продукти слідують одному і тому ж типовому життєвому циклу.

На наступному етапі стратегічного планування для кожного із полів бізнесу, в відповідності з концепцією «портфелю», вибираються стратегії, тобто визначається стратегія кожного поля бізнесу.

Заключним етапом стратегічного планування є стратегічне планування структури підприємства. На основі планування полів бізнесу, виробничої програми і потенціалу фірми встановлюються довгострокові, відносно стабільні елементи:

- система управління;
- організаційна структура;

- розміщення підприємства;
- зв’язки підприємства;
- правові форми;
- стиль управління.

Таким чином, *змістовним результатом стратегічного планування є зміни в організації, а саме:*

- створення нових ринків;
- диверсифікація виробництва;
- проектування і створення нових потужностей;
- ліквідація нерентабельних виробництв;
- злиття і придбання фірм;
- розробка нових продуктів;
- реорганізація;
- перерозподіл повноважень та відповідальності та ін.

2.3 Сучасні моделі стратегічного планування діяльності підприємства

Сьогодні економіка України переходить до нових ринкових відносин і підприємствам надано можливість самостійно господарювати в умовах ринку.

Тим самим особливої уваги набуває здатність цих підприємств так спланувати свою діяльність, щоб не стати банкрутом, а ще краще отримувати прибуток, тим самим підвищуючи добробут населення.

Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і стратегічного планування зокрема.

Світовий досвід свідчить, що на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування.

Процес стратегічного планування можна умовно розділити на чотири фази.

Перша фаза – фінансове планування. Воно обмежується процедурою складання річного бюджету і базується на оцінках й інтуїції вищого керівництва.

Друга фаза передбачає сполучення фінансового та довгострокового планування. Фінансові результати прогнозуються звичайно на 3-5 років уперед, ґрунтуючись на результатах минулої економічної діяльності. Недолік такого підходу полягає в тому, що майбутнє важко передбачити, використовуючи тільки фінансові показники.

Третя фаза – концентрація уваги на факторах зовнішнього оточення (новітніх технологічних розробках, демографічних, соціальних, економічних факторах). На основі даних і заглибленого дослідження ринків збуту можуть розроблятися альтернативні стратегії.

Четверта фаза – стратегічний менеджмент. Крім дій, що відносяться до попередніх фаз, підприємства приділяють увагу збереженню та зміцнення позицій на ринках. У цей час усі провідні корпорації розвинутих країн в сфері планування використовують стратегічний менеджмент [10-11].

Процес стратегічного планування можна представити у виді схеми (рис. 2.3) [12].

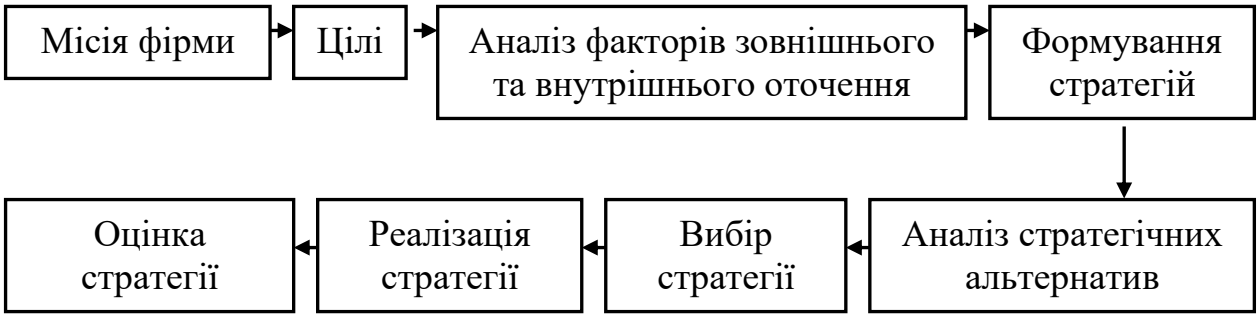

Рис. 2.3. **Процес стратегічного планування діяльності підприємства**

Основною ідеєю є місія підприємства. Відповідно до обраної місії вищим керівництвом ставиться мета.

Для реалізації цілей необхідно досліджувати усі фактори зовнішнього та внутрішнього оточення, для того, щоб згодом сформулювати можливі стратегії.

Аналіз розроблених стратегій і вибір оптимальної виробляється з урахуванням можливостей фірми й факторів зовнішнього оточення. Вибором стратегії в основному закінчується процес планування.

На етапах реалізації і наступної оцінки прийнятої стратегії виявляються її сильні та слабкі сторони, при необхідності вносяться відповідні корективи.

Багато підприємств після аналізу реалізації розроблених планів коректують і місію організації.

Підходи до організації процесу стратегічного планування можуть бути різноманітними, серед яких модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини».

Більшість зарубіжних підприємств використовують стратегічне планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності (доходу, прибутку, рентабельності тощо) [23].

«Стратегічна прогалина» – це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини») [6]. Для цього використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити «стратегічну прогалину», насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій (рис. 2.4) [11].

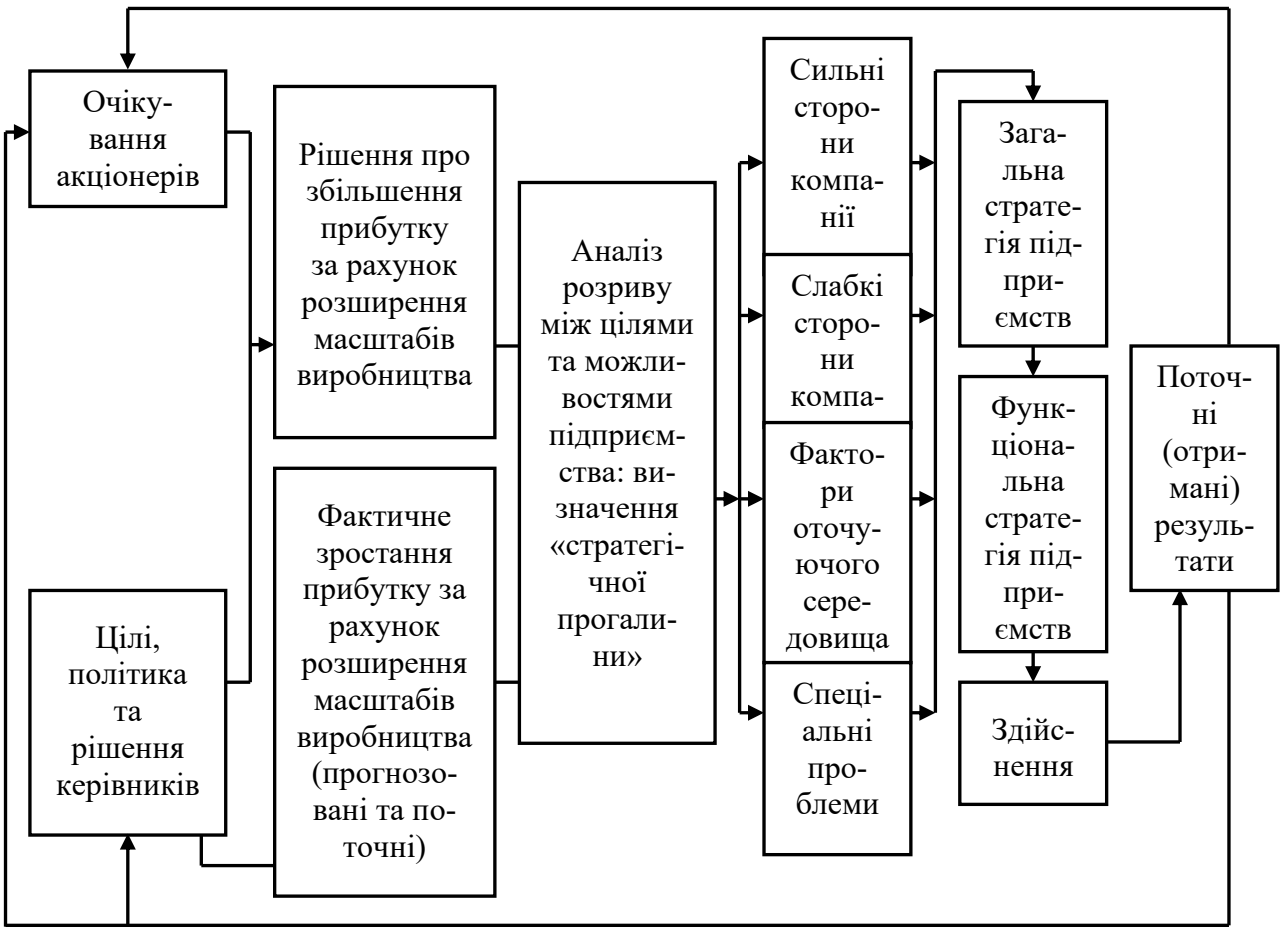

Рис. 2.4. **Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»**

Підприємства використовують цей підхід тоді, коли освоєні напрямки діяльності не мають потенціалу для забезпечення подальшого розвитку [13]. Але для українських підприємств він є прийнятним, оскільки кожному з них у більшій або менший мірі необхідно переборювати тенденції скорочення діяльності.

Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу (рис. 2.5) [14].

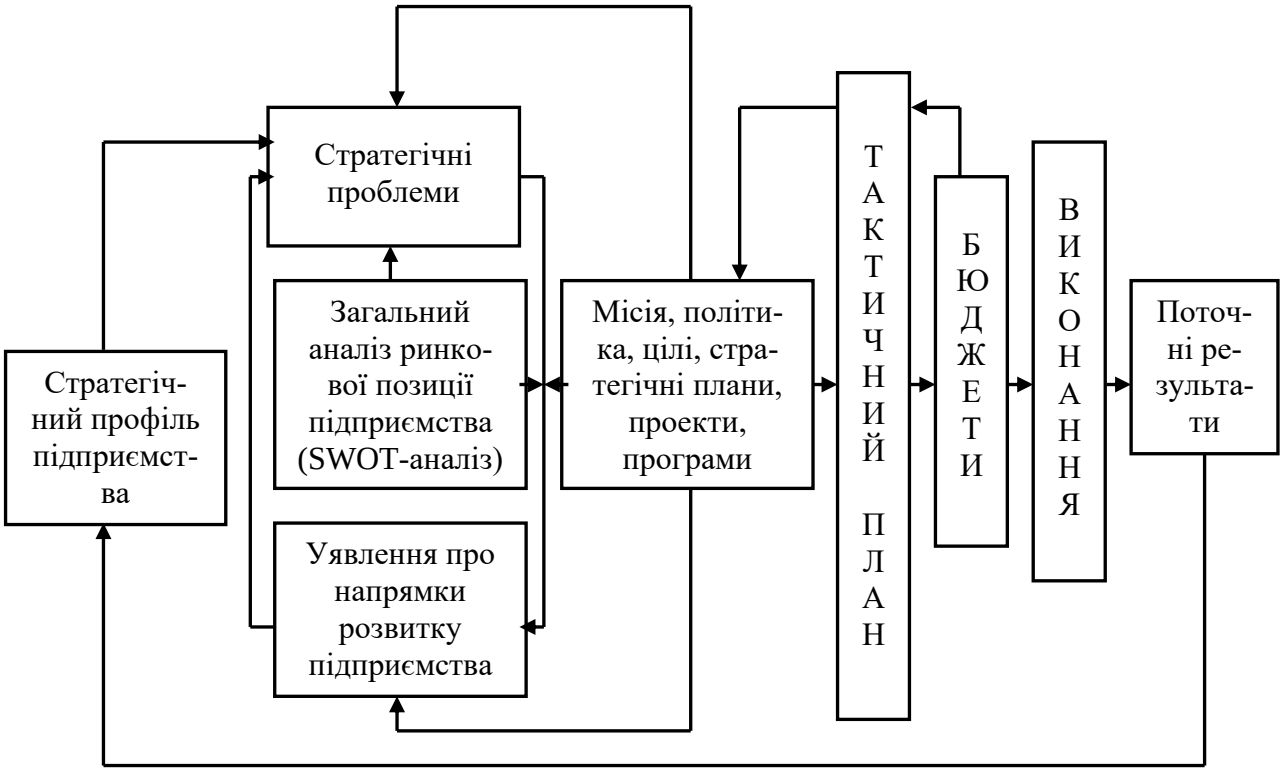

Рис. 2.5. **Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг**

Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, що забезпечують довгостроковий розвиток підприємства. Використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів, особливо тоді, коли відсутні сконцентровані пакети акцій.

Ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім виконанням, інтерпретацію отриманих результатів.

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства (рис. 2.6) [11].

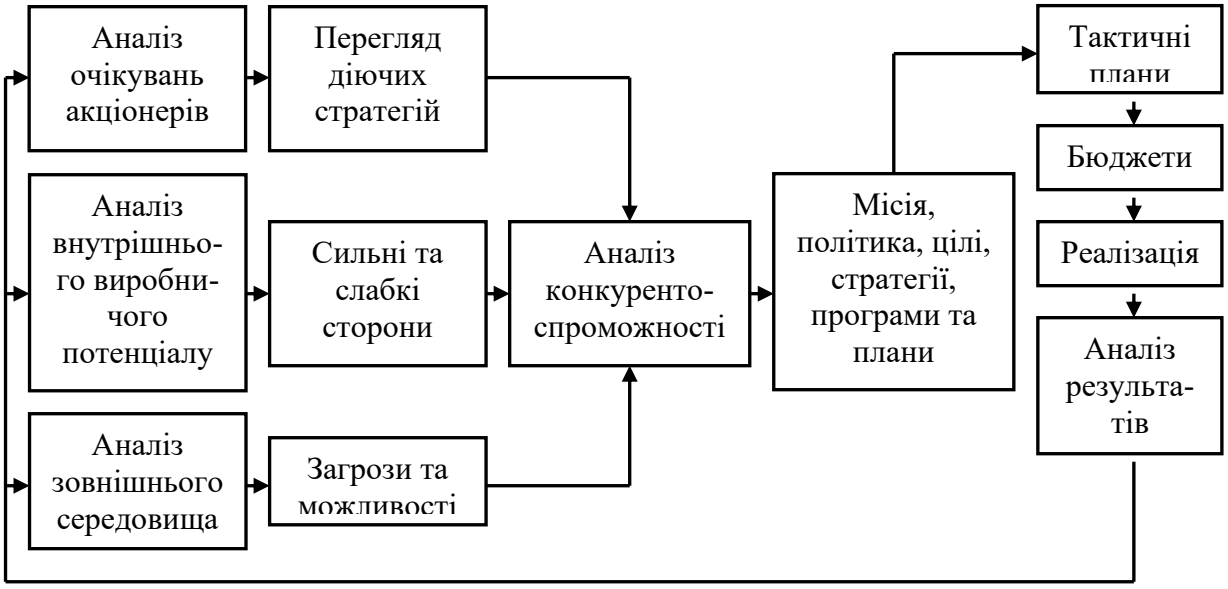

Рис. 2.6. **Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності**

Модель, орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє велику роль у розвитку міжнародних зв'язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни [15].

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу. Створення позитивного іміджу підприємства у ринковій економіці – це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо. Крім того, окремі галузі економіки будь-якої країни мають певну соціальну значущість, а деякі безприбуткові фірми та організації можуть існувати лише за рахунок свого «доброго імені».

Ця модель може застосовуватися багатьма підприємствами, тому що в ній відбито поширену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії. Механізм формування позитивного іміджу складний і охоплює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів «public relation» (рис. 2.7).

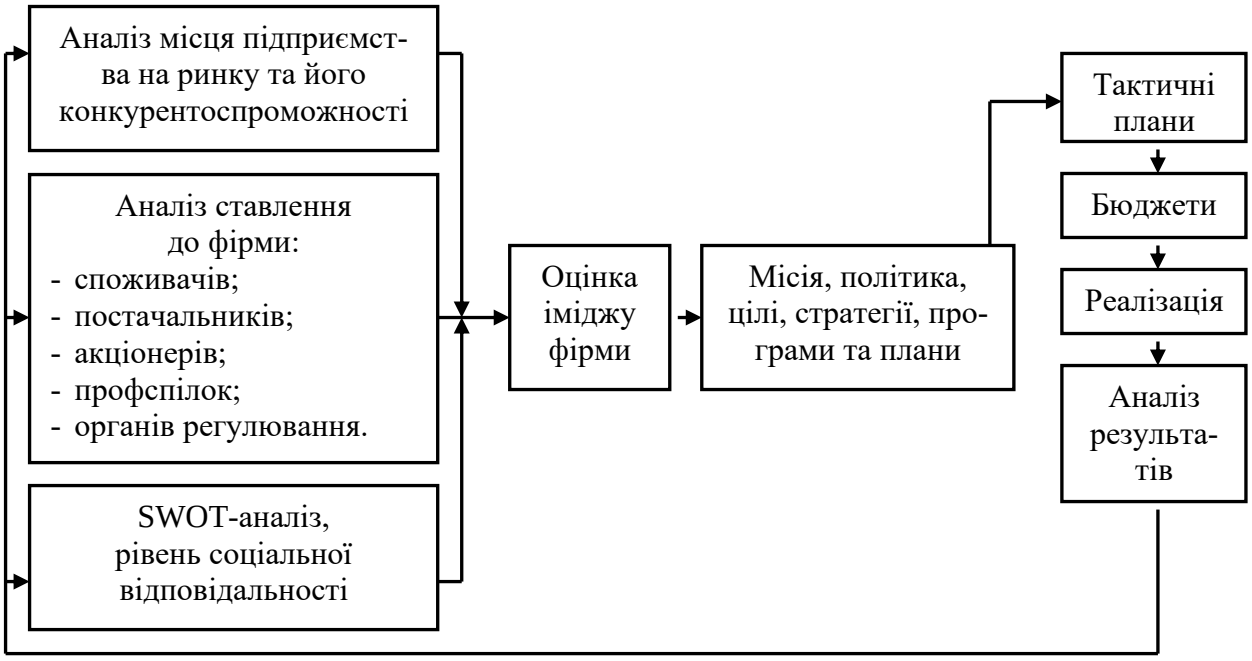

Рис. 2.7. **Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу**

Використовуючи такий підхід, підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі свої зусилля спрямовує на служіння людям.

Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств. Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, тощо.

Систематичне ефективне стратегічне планування (на відміну від практики інтуїтивного прийняття рішень) потребує формування та ефективного використання специфічної організаційної системи, де передбачається існування (призначення) відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів.

2.4 Аналіз показників, застосовуваних у стратегічному плануванні діяльності підприємства

Зміст планів інтерпретується в системах відповідних абсолютних і відносних показників, різноваріантні розрахунки яких дають змогу приймати рішення щодо вибору того чи іншого варіанта розвитку підприємства.

Для кожного з планів характерні специфічні показники.

Зв'язок між окремими планами (підрозділами стратегічного плану) здійснюється через певні показники. Так, досягнення запланованих фінансових показників є результатом діяльності всього підприємства. Для цього треба забезпечити виконання всіх підрозділів плану і досягнення кінцевих результатів окремих видів робіт.

Наскрізні показники дають змогу встановлювати однозначні для сприймання контрольні точки – певний рівень визначених показників.

Це означає, що розрахунок планових та фактичних показників дає кількісне визначення планів, створює умови для організації ефективного контролю за діяльністю як окремих ланок підприємства, так і всього підприємства. Зіставлення планових і фактично досягнутих параметрів системи, відносно якої здійснюється плановий управлінський вплив, допомагає визначити темпи руху у визначеному через стратегічні орієнтири напрямку [15].

Основні показники планів такі:

- *план маркетингу* – обсяги і приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їхня динаміка тощо;

- *план з виробництва* – обсяг продукції у натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (в тому числі сертифікації), техніко-організаційний рівень виробництва тощо;

- *фінансовий план* – прибутковість, рентабельність (у тому числі ROE, ROI, ROA і т.п.), авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості тощо;

- *план з персоналу* – чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка заробітної плати, рівень кваліфікації тощо;

- *план НДДКР* – науково-технічний рівень розробок, витрати, дослідження та розробки, патентна «чистота» розробок, рівень науково-технічного потенціалу тощо [2, 17-18].

Використовувана в стратегічному плануванні система показників повинна відповідати певним вимогам:

1. Єдність і обов'язковість показників для даного рівні планування. Дане завдання вирішується шляхом розробки переліку як затверджуваних, так і використовуваних для розрахунків показників.

2. Показники повинні мати здатність агреговувати і дезагреговувати, бути порівнянними.

3. Показники, які використовуються в стратегічному плануванні повинні мати чітку міру, тобто бути певними, вимірюваними.

4. У цілому система показників повинна забезпечувати комплексну характеристику всіх аспектів функціонування запланованих об'єктів.

5. Система показників повинна бути гнучкою, адаптивною, здатною відбивати всі зміни в стані об'єкта планування.

6. Показники стратегічних програм і планів повинні містити вказівки на конкретних виконавців планових завдань, тобто бути адресними.

7. Показники, що використовуються в стратегічному плануванні, повинні орієнтувати відповідні об'єкти планування на зростання продуктивності, результативності та ефективності.

8. Кількість показників, що містяться в прогнозах, стратегічних програмах і планах всіх рівнів і тимчасових горизонтів повинні бути чисельно обмеженим.

Залежно від зв'язку з об'єктами стратегічного планування і змістом заходів, показники можуть бути класифіковані. *Розрізняють такі групи показників:* а) кінцеві та проміжні; б) натуральні й вартісні; в) кількісні та якісні; г) об'ємні і мережеві; д) абсолютні та відносні; е) затверджувані, розрахункові та інформаційні [7, 9, 17].

Показники прогнозів, стратегічних програм і планів розглядаються як в абсолютному, так і у відносному виразі. Абсолютні показники виражають кількісну характеристику вимірюваного процесу або явище. Відносні ж характеризують ці явища на основі певної бази. За допомогою відносних показників визначаються темпи росту і приросту, дається узагальнене уявлення про динаміку відповідних величин у часі.

Аналіз показників, які застосовуються у стратегічному плануванні діяльності підприємства проведений за літературними джерелами і представлено в табл. 2.2.

Згідно з аналізу літературних джерел, можна зробити висновок, що найчастіше у стратегічному плануванні підприємства використовуються наступні показники: обсяг та приріст продаж; частина ринку та її зміна; обсяги у натуральних показниках; ефективність виробництва; прибутковість.

Контрольні запитання:

1. У чому полягають основні відмінності стратегічного планування і стратегічного управління?
2. У чому полягають основні відмінності довгострокового екстраполяційного планування від стратегічного?
3. Які існують відмінності між системами оперативного та стратегічного управління?
4. Охарактеризуйте фази стратегічного планування.
5. Визначте основні функції, які враховуються при внутрішньому аналізі стратегічного планування.
6. Визначте передумови розвитку стратегічного планування в Україні.
7. Визначте сутність дефініції «стратегічне планування».
8. Охарактеризуйте структуру стратегічного плану розвитку підприємства.
9. Наведіть причини, які зумовлюють невідповідність планової діяльності підприємств до вимог оточуючого середовища.
10. Наведіть шляхи подолання причини, які зумовлюють невідповідність планової діяльності підприємств до вимог оточуючого середовища.

Таблиця 2.2

Аналіз показників, які застосовуються у стратегічному плануванні діяльності підприємства

№ з/п	Автори	Показники стратегічного планування													Всього
		обсяги і приріст продажу	частка ринку	обсяг продукції у натуральних показниках	ефективність виробництва	рівень якості	техніко-організаційний рівень виробництва	прибутковість	рентабельність	структура капіталу	чисельність персоналу	плинність кадрів	рівень кваліфікації	витрати, дослідження та розробки	
1	Лесечко М.Д. [4]	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	-	+	-	9
2	Смолін І.В. [31]	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	8
3	Міщенко А.П. [32]	+	+	+	+		+	-	-	-	-	-	-	-	5
4	Салига С.Я. [33]	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	8
5	Уткіна Е.А. [29]	+	+	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	4
6	Шершньова З.Є. [11]	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	12
7	Тищенко О.М. [34]	+	+	+	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	4
8	Василенко В.О. [35]	+	+	+	-		-	-	-	-	-	-	-	-	3
9	Владимирова Л.П.[25]	+	+	+	+	-	+	+	-	-	-	-	-	-	6
10	Гапоненко А.Л. [9]	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
11	Богдан О.І. [30]	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
12	Барінов В.А. [28]	+	+	+	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-	5
13	Любанова Т.П. [6]	+	+	+	-	-	+	+	-	-	+	-	-	-	6
14	Мізюк Б.М. [1]	+	+	+	-	+	-	+	-	-	-	-	-	-	5
15	Забродська Л.Д. [13]	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
16	Перевозчикова Н.О. [20]	+	+	+	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	5
17	Пастухова В.В. [2]	+	+	+	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	4
8	Фатхутдинов Р.А. [19]	+	+	+	+		+	+	-	-	+	-	-	-	7
19	Тарасюк Г.М. [5]	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+	-	+	+	10
Всього		20	20	20	14	9	10	11	3	1	7	1	3	2	

Література:

1. Мізюк, Б.М. Особливості стратегічного управління підприємствами / Б.М. Мізюк // Фінанси України. – 2002. – № 12. – С. 31.

2. Пастухова, В.В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність : монографія / В.В. Пастухова. – К. : Київ. Національний торгово-економічний ун-т., 2002. – 302 с.

3. Клімова, О.І. Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства / О.І. Клімова // Економіка та держава. – 2008. – № 4. – С. 54.

4. Лесечко, М.Д. Стратегічне планування : навч. посіб. / М.Д. Лесечко, О.М. Рудніцька. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2004. – 375 с.

5. Тарасюк, Г.М. Планова діяльність як системний процес управління підприємством : монографія / Г.М. Тарасюк. – Житомир : Житомирський державний технологічний університет, 2006. – 469 с.

6. Любанова, Т.П. Стратегическое планирование на предприятии : учеб. пособие / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова ; 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИКЦ «МарТ» ; Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», 2005. – 400 с.

7. Марцин, В.С. Деякі підходи до стратегічного планування в умовах ринкової трансформації / В.С. Марцин // Регіональна економіка. – 2005. – № 2. – С. 220-224.

8. Воронкова, А.З. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / А.Е. Воронкова, Р.З. Вечерковські, Д.К. Воронков, Н.Г. Калюжна, Е. Н. Коренєв, І. В. Мажура ; – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 520 с.

9. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление : учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2010 – 464 с.

10. Циба, Т.Є. Особливості і механізм стратегічного планування / Т.Є. Циба // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 2(56). – С. 159-172.

11. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

12. Мескон, М. Основы менеджмента ; пер. с анг. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Издательство «Дело», 2004. – 492 с.

13. Забродська, Л.Д. Стратегічне управління : реалізація стратегії : навч. посібник / Л.Д. Забродська. – Х. : Консум, 2004. – 208 с.

14. Радченко, К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібник / К.І. Радченко. – Львів : Новий світ-2000, 2007. – 356 с.

15. Квасній, Л.Г. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами в умовах ринкової економіки / Л.Г. Квасній // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – № 18. – С. 148-154.

16. Кизим, М.О. Збалансована система показників : монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.

17. Дайм, А. Практика контроллинга : пер. с нем. / А. Дайм ; под ред. и предисловие М. А. Лукасевича. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 412 с.

18. Євтухова, С.М. Стратегічний план як перспективний напрямок розвитку українського підприємства / С.М Євтухова // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 3(69). – С. 108-113.

19. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент учебник / Р.А. Фатхутдинов ; 7-е изд., испр. и доп. – М. : Дело. 2005. – 448 с.

20. Перевозчикова, Н.О. Моделі стратегічного планування : автореф. дис. кан. екон. наук: 08.03.02. / Донецький нац. ун-т / Н.О. Перевозчикова. – Донецьк, 2001. – 24 с.

21. Поршнев, А.Г. Управление организацией : учебник для студентов вузов / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин ; под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. ; изд. 4-е, перераб., доп. – М. ИНФРА-М, 2009. – 368 с.

22. Басовський, Л.Е. Менеджмент / Л.Е. Басовский. – М., 2007. – 216 с.

23. Економіка підприємства. Збірник практичних задач і ситуацій : навч. посіб. / С.Ф. Покропивний [та ін.] ; голова редкол. А.П. Наливайко. – 2-е вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2005. – 323 с.

24. Ильин, А.И. Планирование на предприятии : учебник ; 4-е изд. / А.И. Ильин. – М. : Новое знание, 2010. – 700 с.

25. Владимирова, Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие для вузов / Л.П. Владимирова. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и Ко, 2006. – 400 с.

26. Вачугов, Д. Практикум по менеджменту. Деловые игры : учеб. пособие ; 3-е изд., испр. / Д. Вачугов, В. Веснин, Н. Кислякова. – М. : Высшая школа, 2007. – 192 с.

27. Грузинов, В.П. Экономика предприятия : учебник / В.П. Грузинов, В.Д. Грибов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 336 с.

28. Баринов, В.А. Экономика фирмы : стратегическое планирование : учеб. пособие / В.А. Баринов. – М. : КНОРУС, 2005 – 228 с.

29. Уткин, Э. Общий и стратегический менеджмент / Э. Уткин, Т. Бутова. – М. : Экмос, 2002. – 256 с.

30. Богдан, О.І. Стратегічне планування на підприємствах : автореферат дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / Дніпропетровський ун-т економіки і права / О.І. Богдан. – Дніпротпетровськ, 2003. – 31 с.

31. Смолін, І.В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання / І.В. Смолін // Стратегія економічного розвитку України. – 2015. – № 36. – С. 126-137.

32. Міщенко, А.П. Стратегічне управління : навч. посібник / А.П. Міщенко. – К. : «Центр навчальної літератури», 2012. – 224 с.

33. Салига, С.Я. Стратегічне планування на підприємствах : монографія / С.Я. Салига, Л.О. Жилінська. – Запоріжжя : КПУ, 2009. – 140 с.

34. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. Ю.Б. Іванова і О.М. Тищенка. – Х. : ВД «Інжек», 2006. – 384 с.

35. Василенко, В.О. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко ; 2-ге вид., виправл. і доп. ; за ред. Василенка В.О. – К. : ЦНЛ, 2004. – 400 с.

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Діагностика внутрішнього середовища підприємства

У процесі діагностики визначаються проблеми підприємства і причини їх виникнення. Методи, які використовуються при діагностиці стану підприємства, можуть бути різними, що залежить від мети дослідження та способу отримання інформації. На підприємства найчастіше використовують бесіди з працівниками, наради, вивчення документів та статистичних матеріалів, спостереження, порівняння, моделювання тощо. Але в кожному випадку метою внутрішнього аналізу діяльності суб'єкта господарювання є глибоке вивчення специфіки його розвитку, виявлення ступеня відповідності стратегічних цілей підприємства, його реальних можливостей і вимог оточення, та, як наслідок, інформаційного забезпечення прийняття управлінського рішення щодо вибору стратегії та шляхів її реалізації.

Необхідно зауважити, що висновки за результатами аналізу внутрішнього середовища мають перетинатися зі станом оточення, що вкрай необхідно для перевірки власних уявлень про тенденції і складність зовнішнього середовища. На жаль, на підприємствах не існує єдиної інформаційної бази для аналізу їх потенціалу. У господарській практиці використовується безліч техніко-економічних показників, однак багато з них не є необхідними. Тому виникає завдання визначення якомога меншого набору фінансово-економічних показників, за допомогою яких буде отримана інформація про елементи СПП, що дозволяє проводити самостійно оцінку й порівнювати з підприємствами-конкурентами. Проведений аналіз точок зору щодо визначення дефініції потенціалу та його структурних елементів дозволив виділити споріднені елементи цього поняття. Загальним для наведених тлумачень потенціалу підприємства виступає його зв'язок з ресурсами, які є в розпорядженні підприємств, можливістю їх використання в процесі створення певних благ та спрямованістю на досягнення цілей суб'єкта господарювання. СПП складається з системи ресурсів і джерел їх поповнення, зв'язків, можливостей і управлінських здібностей, що спрямовані на забезпечення його розвитку шляхом реалізації відповідної стратегії.

СПП притаманні такі відмінні риси [37]:

1) СПП є абстрактною категорією. Його межі не чіткі, фактори не визначені, вплив на поточні процеси опосередкований. Але разом з тим категорія потенціалу досить конкретна, оскільки практично кожне управлінське рішення може вплинути на нього або позитивно, або негативно, так само як і залежно від наявних можливостей можуть змінюватися управлінські рішення.

2) Елементом потенціалу слід розглядати такі види ресурсів, обсяги й структура яких може істотно змінюватися лише в результаті прийняття й реалізації відповідних стратегічних рішень. До них належать рішення, які мають кардинальне значення для функціонування об'єкта та спричиняють довгострокові й безповоротні наслідки.

3) Для обґрунтованої оцінки рівня СПП необхідно ідентифікувати умови, в яких буде проходити діяльність підприємства. При нормальних умовах ресурси, які забезпечують досягнення підприємством конкурентних переваг (відпрацьована технологія, прогресивне обладнання, інтелектуальні ресурси), доцільно розглядати як складові потенціалу. Наприклад, якщо мова йде про роботу в умовах кризи платежів, то стратегічними будуть фінансові ресурси, можливість одержання бюджетних субсидій або інші ліквідні активи.

4) Загальний рівень СПП не визначається як арифметична сума його складових. Важливо щоб зміна всіх елементів потенціалу були узгоджені. Слабкість одного елемента поширюється на ціле, якщо цей елемент має ключове значення. Ефективна діяльність вимагає взаємного збалансованого рівня й темпів розвитку всіх складових стратегічного потенціалу, що дає можливість досягти додаткового синергійного ефекту.

5) СПП не є постійною величиною, як і інші елементи виробництва, він постійної змінюється під впливом динаміки якості й пропорцій ресурсів та умов господарювання. У порівнянні з іншими характеристиками підприємства в нормальних умовах потенціал слабко реагує на позитивний вплив. Однак руйнівний вплив може мати дуже швидкий негативний ефект.

6) Найголовнішим фактором дестабілізації СПП є зовнішнє середовище. Саме тут постійно відбуваються явища, які істотно впливають на функціонування підприємства, а підприємство не в змозі уникнути цього впливу.

Тому рівень потенціалу залежить не тільки від наявності стратегічних ресурсів, але й від можливості їх одержання.

7) Максимальне зростання СПП характеризується такими факторами, як наявність або доступ до необхідних ресурсів, ефективність системи управління (завдяки чому досягається максимально ефективне використання залучених ресурсів) *і сприятливі умови зовнішнього середовища.*

8) Величина СПП визначається «слабкою ланкою», тобто найменш розвинутою його складовою, за принципом «ланцюг рветься там, де найслабша ланка».

У науковій літературі виділяють чотири основні підходи до практичної оцінки СПП [33]:

1. *Ресурсний підхід* орієнтований на визначення потенціалу підприємства як сукупності виробничих ресурсів, оцінює його величину як суму фізичних і вартісних оцінок окремих складових.

Ресурси розглядаються як можливості досягнення цілей. Тобто мати певні можливості означає володіти необхідними для цього умовами та засобами. Оцінюючи потенціал, необхідно враховувати: матеріально-технічні, трудові, енергетичні, інформаційні та фінансові ресурси. Кожний з окремих видів ресурсів має свій внесок у формування кінцевих результатів. Тому необхідно враховувати, вивчати й формувати структуру складових потенціалу підприємства з метою досягнення максимальних результатів.

2. *Структурний (функціональний) підхід* визначає структуру та величину виробничого потенціалу підприємства з урахуванням прогресивних норм і нормативних співвідношень, які встановлюються найбільш удосконаленими технологіями, організацією виробництва взагалі й окремих підсистем підприємства. Аналіз і оцінка структурних характеристик стратегічного потенціалу пов’язана з певними труднощами, оскільки всі його елементи функціонують одночасно, в сукупності та взаємодії. Це приводить до того, що важко встановити внесок кожного виду ресурсів в потенціал підприємства.

3. *Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід* спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу наміченим цілям та його величину як рівня відповідності окремих складових потенціалу необхідному, ідеальному уявленню про склад, структуру й механізм його функціонування для виготовлення конкурентоспроможної продукції. Він знаходить відображення в нормативному дереві цілей

з широким спектром локальних системних характеристик окремих елементів і взаємозв'язків.

4. *Інформаційний підхід* акцентує увагу на оптимальності зв'язків і достатності інформаційних потоків між елементами потенціалу. Аналіз і оцінка інформаційних зв'язків стратегічного потенціалу пов'язана з певними труднощами, оскільки всі його елементи функціонують одночасно, тому дуже складним є встановлення достатності, своєчасності та достовірності інформації й наслідків від порушень у цьому процесі з урахуванням його витратності.

Ринкові відносини, що динамічно розвиваються та зумовлюють процеси докорінних соціально-економічних перетворень, вимагають зважених і своєчасних управлінських рішень, які ґрунтуються на всебічній оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Резерви підвищення рівня розвитку підприємства сконцентровані у внутрішньому середовищі, в той час коли зовнішні фактори можуть складати передумови як позитивного, так і негативного напрямку розвитку не тільки окремого підприємства, а й галузі в цілому. За умов прийняття визначення розвитку підприємства як кількісно-якісних змін, що приводять до підвищення стратегічного потенціалу, формування нових і посилення існуючих конкурентних переваг з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, метою аналізу внутрішнього середовища є оцінка СПП.

На основі визначення рівня розвитку СПП можна зробити висновок про стан суб'єкта господарювання, «вузькі місця», резерви й особливості його розвитку, напрями формування стратегії розвитку. Від розвинення внутрішнього середовища залежить стійкість підприємства і здатність протистояти кризоутворюючим факторам зовнішнього середовища і вирішувати виникаючі протиріччя.

У межах виділених підходів пропонуються різні методи оцінки СПП. Одним з методів оцінювання внутрішнього середовища підприємства є *SWOT-аналіз*, в частині SW, що застосовується для визначення сильних і слабких сторін суб'єкта господарювання.

І. Ансофф [3, 4] акцентує увагу на тому, що в умовах швидкоплинних ринкових процесів «сили», засновані минулою діяльністю підприємства, можуть перетворюватись на певні слабкості.

Таким чином, *концепцію SWOT-аналізу коректно застосовувати як первинний етап аналізу внутрішнього середовища.*

З метою оцінювання потенціалу використовується профіль можливостей підприємства.

При цьому визначається «норматив можливостей» як відношення існуючого потенціалу до необхідного для реалізації оптимальної стратегії, який отримується експертним шляхом.

Достатньо обґрунтованим і таким, що заслуговує уваги, виступає *підхід А. Градова* до оцінки СПП, що передбачає побудову матриці відповідності внутрішніх ресурсів окремим елементам потенціалу (здатностям суб'єкта господарювання) з урахуванням коефіцієнтів їх значущості.

Умови, сформовані СПП, оцінюються показниками [37]:

$$\text{СПП} = \sqrt[5]{\prod_{z=1}^{z=5} \text{СПП}_z}, \tag{3.1}$$

$$\text{СПП}_z = \sqrt[K]{\prod_{i=1}^{i=K} \text{СП}_{iz}}, \tag{3.2}$$

$$\text{СП}_{iz} = \sqrt[L]{\prod_{j=1}^{j=L} R^e{}_{jiz}}, \tag{3.3}$$

де СПП, СПП_z, СП_{iz} – показники відповідності стратегічного потенціалу цілям підприємства з формування конкурентної переваги за весь життєвий цикл конкурентної переваги підприємства (ЖЦ КПП), за z-й етап ЖЦ КПП, i-го елемента стратегічного потенціалу за z-йетап ЖЦ КПП, j-го виду ресурсу за z-й етап ЖЦ КПП, j-го виду ресурсу за весь ЖЦКПП, відповідно;

$Z = 1,\ldots,5$ – етапи ЖЦ КПП;

$i = 1, \ldots, K$ – елементи СПП;

$j = 1, \ldots, L$ – ресурси підприємства;

R^e_{jiz} – показник оцінки i-го елемента СПП щодо відповідності j-го ресурсу вимогам, які задовольняють цілям у z-ому етапі життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

Особливістю цієї методики є отримання рівнів розвитку за елементами потенціалу і окремими ресурсами та зручність проведення аналізу розрахованих результатів. Покращуючи внутрішню будову, пропорції та підтримуючи збалансованість застосовуваних видів ресурсів, підприємство збільшує свої можливості.

Підхід А. Воронкової [8] містить розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства, що складається з добутку вагового коефіцієнту і відношення окремого елементу потенціалу підприємства до середньогрупового (середньогалузевого) показника.

Середня оцінка елементів ($О_{СР}$) по групі підприємств-конкурентів розраховується як:

$$О_{СР} = \frac{\sum О}{n}, \tag{3.4}$$

де ΣО – оцінки елементів по групі підприємств-конкурентів;

n – кількість конкурентів.

Інтегральний показник конкурентоспроможного потенціалу підприємства ($І_{ПП}$) визначається таким чином:

$$І_{ПП} = \sum І_{П}, \tag{3.5}$$

де $І_{П}$ – інтегральний показник за елементом:

$$І_{П} = в \cdot \frac{О}{О_{СР}}. \tag{3.6}$$

де в – ваговий коефіцієнт;

О – оцінка елемента досліджуваного підприємства.

Особливістю такої оцінки є можливість врахування середньогалузевих показників та діагностування позиції аналізованого підприємства в галузі, а також регулювання конкурентоспроможного потенціалу завдяки управлінню його елементами.

Пропонований підхід до розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства дозволяє в цілому оцінити положення аналізованого господарюючого суб'єкта по відношенню до конкурентів, а також проводити аналіз окремих елементів потенціалу.

Є. Попов у роботі [25] оцінює ринковий потенціал, який складається з аналітичного, виробничого та комунікаційного потенціалів.

В основі визначення потенціалу є інтегральний показник, що розраховується як сума добутку вагових коефіцієнтів на величину потенціалів нижчого рівня:

$$П_j = \sum_{i=1}^{k} k_i \cdot П_{ij}, \qquad (3.7)$$

де $П_j$ – оцінюваний потенціал;

k_i – ваговий коефіцієнт *i*-ої складової потенціалу;

$П_{ij}$ – *i*-а складова *j*-го потенціалу.

При цьому виділяються такі складові ринкового потенціалу підприємства:

$$РП = f(П_1, П_2, П_3, П_4), \qquad (3.8)$$

де $П_1$ – методичний (інструментальний) ринковий потенціал, під яким розуміється сукупність аналітичного, виробничого та комунікативного потенціалів;

$П_2$ – потенціал людських (трудових) ресурсів, який має на увазі кваліфікацію та досвід персоналу, управлінську структуру підприємства;

$П_3$ – потенціал матеріальних ресурсів, який включає матеріальні та фінансові ресурси;

$П_4$ – потенціал інформаційних ресурсів, які пропонується розглядати як об'єднання системного забезпечення, прикладних програм, роботи з базами даних і зовнішніх зв’язків підприємства.

Необхідно відзначити деякі особливості, що ускладнюють практичне застосування цього методу для оцінки СПП: складність в інформаційному забезпеченні розрахунків та трудомісткість.

У роботах [13, 33] застосовано підхід до оцінки потенціалу підприємства, що базується на моделі еластичності з використанням таксономічного аналізу.

Наведена методика дозволяє нівелювати низку вищезазначених недоліків, але сфера її використання обмежується ресурсною концепцією. Якщо обрати таку методику розрахунку, наприклад, для застосування цільового підходу, то більш коректно говорити про рівень розвитку внутрішніх ресурсів підприємства.

Побудований на цій основі зведений показник рівня ефективності використання ресурсів характеризує такі показники для окремих ресурсів. Величина зведеного показника відображає зміни, які відбулися за певний період, значення окремих показників, що є перевагою та підкреслює репрезентативність отриманих кількісних оцінок.

Оскільки СПП відбиває характер кількісних і якісних змін у внутрішньому середовищі, інтегральний рівень його розвитку запропоновано оцінювати *за моделлю еластичності:*

$$Y_{\text{спп}} = \prod_{i=1}^{n} Z_i^{\varepsilon_i} \ , \qquad (3.9)$$

де $Y_{\text{спп}}$ – рівень розвитку СПП;

Z_i – значення показника рівня розвитку i-ої складової СПП;

n – кількість складових СПП;

ε_i – коефіцієнт еластичності впливу рівня розвитку i-ої складової на рівень розвитку СПП.

Коефіцієнти еластичності ε_j визначаються для кожного чинника як відношення відносної зміни результуючого показника до відповідної відносної зміни окремого чинника [13, 33]:

$$\varepsilon_i = \frac{\dfrac{\Delta Y_{\text{СПП}}}{Y_{\text{СПП}}}}{\dfrac{\Delta X_i}{X_i}} = \frac{\dfrac{1}{1}}{\dfrac{(1-X_i)}{X_i}} = \frac{X_i}{(1-X_i)}, \qquad (3.10)$$

де $\Delta Y_{\text{СПП}}$ – приріст значення показника рівня розвитку i-ої складової СПП;

$Y_{\text{СПП}}$ – рівень розвитку СПП.

Застосування на практиці моделей еластичності дозволяє врахувати вплив значної кількості чинників. *Еластичність* може бути визначена як міра сприйнятливості залежної змінної до змін однієї або декількох незалежних змінних. Тим самим виявляються чинники, які найбільше впливають на залежну величину.

Графічно схему формування рівня розвитку СПП представлено на рис. 3.1 [33].

Такі параметри моделі як $Y_{\text{МЗ}}$ і $Y_{\text{ВСМ}}$ пропонується визначати на основі експертних оцінок, а $Y_{\text{РСР}}$ розраховувати за показниками офіційної звітності підприємства.

Для оцінки рівня ефективності використання стратегічних ресурсів, що входять до складу СПП, застосовано метод таксономічного аналізу.

Рис. 3.1. **Схема формування рівня розвитку стратегічного потенціалу підприємства**

Таким чином, на підставі таксономічного аналізу і моделі еластичності можливо оцінити ефективність використання ресурсів підприємства, а також отримати узагальнюючий показник рівня розвитку СПП, що дозволяє кількісно відобразити сильні та слабкі сторони підприємства без суб'єктивних поправок на експертні оцінки. Цей підхід до розрахунку інтегрального показника розвитку СПП дозволяє в цілому оцінити положення аналізованого господарюючого суб'єкта по відношенню до підприємств-конкурентів, а також аналізувати окремі елементи потенціалу.

З метою формування адекватної стратегії розвитку підприємству необхідно забезпечити єдність цільової функції для кожного елемента і потенціалу в цілому, спільність критеріїв ефективності функціонування та системне удосконалення функціональних зв'язків для досягнення ефекту синергії.

В свою чергу, з метою отримання стійкої конкурентної переваги необхідно посилити ті складові СПП, які забезпечують можливість досягнення цілей розвитку і стійкості на ринку в довгостроковій перспективі.

Якщо СПП підтримує стійкість підприємства в мінливому зовнішньому середовищі та являє собою джерело формування конкурентної переваги, необхідно створити дієву модель формування стратегії його розвитку (рис. 3.2) [33].

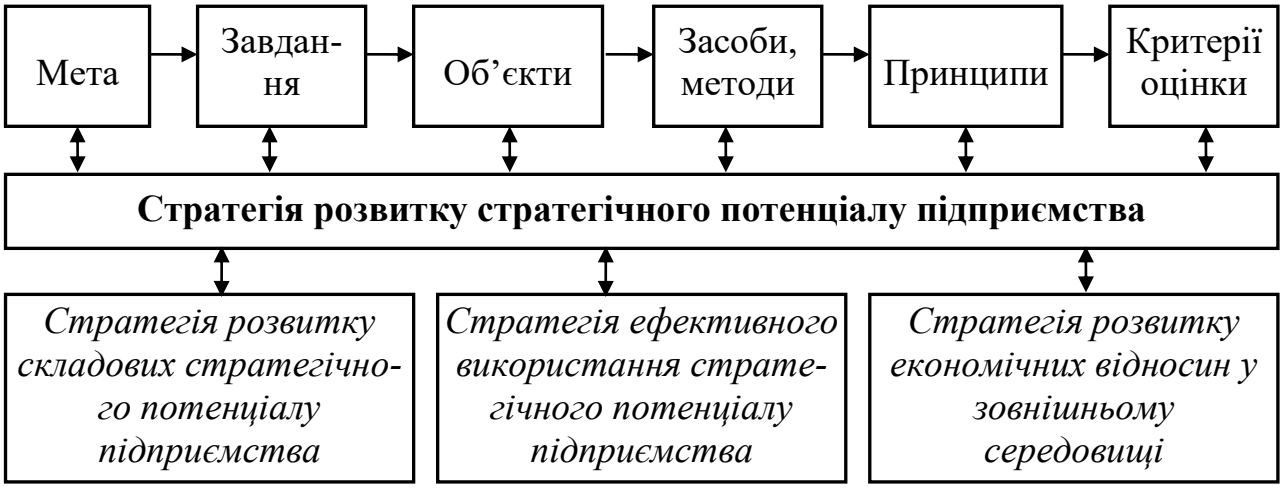

Рис. 3.2. **Модель формування стратегії розвитку стратегічного потенціалу підприємства**

Стратегія розвитку складових СПП характеризує модель дій стосовно формування його елементів відповідно вимогам відносно якості та кількості ресурсів, ефективних функціональних зв’язків, управлінських здібностей, спрямованих на створення необхідних здібностей і можливостей підприємства.

Стратегія ефективного використання СПП націлена на створення максимальної відповідності потенціалу стратегічній меті та досягнення встановлених цілей.

Стратегія розвитку економічних відносин у зовнішньому середовищі передбачає формування моделі дій з контрагентами, споживачами, а також збереження та підвищення конкурентного потенціалу підприємства (КСП) (захисту існуючих і створення нових конкурентних переваг).

На підставі аналізу сучасної економічної літератури можна зробити висновок, що:

- по-перше, методи дослідження внутрішнього середовища підприємства часто базуються на суб'єктивних оцінках експертів;
- по-друге, отримання окремих оцінних характеристик ресурсів внутрішнього середовища підприємства (організаційна структура управління, маркетинг) через їх закритість вимагає розробки спеціальних методик визначення і розрахунку;
- по-третє, мають місце трудомісткість отримання та недостатність деяких початкових даних.

Оскільки в основі стратегічного потенціалу лежать ресурси, зв'язки, управлінські здібності, що забезпечують певні можливості підприємства, то по відношенню до СПП можливо виконання таких *функцій*: формування (залучення), розподіл та використання.

Під *формуванням потенціалу* розуміється залучення стратегічних ресурсів за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел та за умов оцінки сукупності факторів, які зумовлюють таке залучення.

Під *стратегічними ресурсами* розуміється сукупність ресурсів, що використовуються з метою забезпечення стратегії розвитку.

Розподіл ресурсів та зв'язків між елементами СПП повинен забезпечувати його відповідність обраній стратегії розвитку, зокрема в умовах кризи.

Оцінювання *використання СПП* розглядається з точки зору ефективності його функціонування як єдиного цілого. У системі підтримки прийняття управлінських рішень, зокрема стосовно розвитку, складним виступає питання оцінки СПП, оскільки він формується із певної низки багатофакторних складових.

Тому при його оцінці необхідно враховувати такі припущення:

1. Оскільки СПП є системою взаємозалежних елементів, ступінь достатнього розвитку його складових оцінюється відносно максимальної «корисності» сукупного стратегічного потенціалу, утвореного взаємодією всіх елементів [37].

2. Для виміру СПП необхідно створити комплекс кількісних і якісних параметрів, які охоплюють усю сукупність складових і їх факторів.

3. СПП не є постійною величиною, він змінюється під позитивним і негативним впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

4. Комплекс параметрів повинен бути визначений з врахуванням галузевої специфіки аналізованого підприємства.

5. Управління розвитком СПП доцільно проводити з урахуванням властивих для нього принципів.

Поліпшуючи внутрішній стан та підтримуючи збалансованість ресурсів, підприємство збільшує свої можливості.

Тому потенціал визначається внутрішнім середовищем підприємства, але в значній мірі залежить від зовнішніх умов (відносин з контрагентами, тенденцій ринку, державної політики та інших факторів).

Таким чином, при оцінці СПП необхідно враховувати його чутливість до зовнішнього середовища та принципи оцінювання підприємства.

Методичний підхід і сукупність показників, що характеризують СПП, зумовлені системою принципів його дослідження й оцінки:

- системність;
- об’єктивність;
- динамічність;
- безперервність;
- оптимальність;
- конструктивність.

Принцип *системності* в дослідженні СПП витікає з характеру самої дослідженої категорії. Підґрунтям для його оцінки та розробки відповідних рекомендацій щодо напрямків розвитку є результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з урахуванням міжфакторних взаємозв’язків та зумовленого ними синергійного ефекту. Оцінка та коригування структури СПП з урахуванням можливості досягнення синергійного ефекту та перетворення його на конкурентну перевагу дозволяє досягти більш високих результатів діяльності як самостійному підприємству, так і об’єднаним суб’єктам господарювання.

Обов’язковою умовою є дослідження впливу чинників з урахуванням його подвійного характеру. З одного боку, об'єктивною передумовою високого рівня розвитку стратегічного потенціалу суб'єкта господарської діяльності є забезпеченість підприємства виробничими ресурсами: природними ресурсами, основним і оборотним капіталом, трудовими ресурсами і т.п. З іншого боку, – ефективність використання цих ресурсів, яка визначається здатністю підприємства не тільки адаптуватися до зміни оточення, але й формувати переважні зміни зовнішніх чинників. Іншими словами, об’єктом дослідження є і кількісні, і якісні параметри впливу в їх взаємозв’язку.

Принцип системності є важливим для прогнозування розвитку підприємства, і, особливо, для реалізації процесу управління СПП, оскільки вплив на окремі чинники внутрішнього середовища не завжди приводить до адекватної зміни результуючого показника.

Одним з аспектів системного підходу до дослідження СПП є *комплексність*, під якою розуміється не тільки необхідність урахування й аналізу всього спектру впливових чинників, але й органічне

поєднання проаналізованих методичних підходів. Результати дослідження СПП повинні поєднувати в собі й оцінку ефективності процесу його адаптації до умов зміни зовнішнього середовища, і ступінь реалізації конкурентних переваг підприємства щодо одного або декількох конкурентів.

Принцип *об'єктивності* дослідження й оцінки СПП полягає в тому, що їх результати мають відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання, базуватися на достатньо повній та достовірній інформації про внутрішні і зовнішні умови його функціонування. Реалізація цього принципу вимагає, перш за все, забезпечення сувимірності та порівнянності всіх компонентів оцінки. При цьому в ході дослідження необхідно привести всі аналізовані параметри і показники до зіставного вигляду за чергою параметрів. З цієї точки зору, використання тільки об'ємних (кількісних) показників є недостатнім. Об'єктивність порівняльного аналізу СПП, перш за все, залежить від того, які підприємства були обрані як база порівняння.

Ступінь коректності порівняння СПП з обраною базою зіставлення визначається виконанням умови щодо сувимірності:

- характеристик продукції за ідентичністю потреб, що задовольняються з її допомогою;
- сегментів ринку, для яких була призначена продукція;
- асортименту продукції і структурою видів діяльності підприємств;
- фази життєвого циклу, в якій функціонує підприємство.

Разом з тим, абсолютизація цієї вимоги може призвести до зайвої громіздкості і навіть технічної неможливості дослідження й оцінки СПП, оскільки чинники впливу виявляються через множину параметрів. Тому повноту обхвату початкової інформації слід обмежити вимогою розумної і необхідної достатності.

Одним з принципів дослідження й оцінки СПП є принцип *динамічності оцінок*. І сама досліджувана категорія, і чинники впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, і міжфакторні взаємозв'язки слід розглядати як динамічні функції. Статичні оцінки можуть забезпечити тільки констатацію стану об'єкту дослідження в певні (і притому відносно короткі) проміжки часу, що є достатнім для цілей аналізу, але не характеризує динаміку й інтенсивність процесу розвитку і створення нових конкурентних переваг. При цьому, зафіксувати рівень СПП в якийсь певний конкретний момент

часу можна тільки за допомогою дискретної оцінки, проте для дослідження процесу розвитку слід аналізувати динамічний ряд таких оцінок. Основним завданням дослідження виступає не тільки і не стільки сама оцінка фактичного СПП, скільки прогнозування його зміни та розробка на цій підставі ефективних управлінських рішень.

З принципом динамічності оцінок щільно пов'язаний принцип *безперервності*. СПП, за своєю суттю, є не тільки динамічною функцією взаємодії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, але й характеризується безперервністю. Тому дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно виявити стрибкоподібні зміни чинників, оцінити можливі тенденції динаміки СПП і вчасно реалізувати відповідні управлінські дії. В цьому значенні доцільним і необхідним представляється створення на рівні підприємства системи моніторингу. Тільки на такій основі може бути розроблена ефективна і раціональна стратегія підприємства.

Характерною особливістю досліджуваної категорії є багатоваріантність шляхів і методів досягнення одного і того ж результату: однакові зміни СПП можуть бути отримані за допомогою управлінських впливів на різні групи чинників або різної інтенсивності регулювання одних і тих же чинників. Причому ступінь ефективності регулювання (з урахуванням різночасовості витрат і результатів, а також різного характеру досягнених конкурентних переваг) може бути різним. Така багатоваріантність шляхів досягнення результату є наслідком наявності широкого спектру стратегічних ресурсів і конкурентних переваг різної природи та різної стійкості.

Тому необхідним принципом дослідження СПП є принцип *оптимальності,* відповідно до якого об'єктом дослідження є не тільки сам рівень СПП, але і ступінь ефективності його досягнення. Будь-яка управлінська дія, що має на своїй меті підвищення рівня розвитку СПП, з погляду оптимальності обраного варіанту регулювання, може бути оцінено за критеріями ефективності та ризикованості виробничо-господарської діяльності.

Очевидно, що й підходи до оцінки результатів управлінської дії не можуть обмежуватися тільки конкретним кількісним результатом, зафіксованим у певний момент часу, оскільки практично будь-яка регулююча дія через внутрішньосистемні взаємозв'язки і наявність синергічного ефекту характеризується не тільки множинністю, але й різночасовістю одержуваних результатів.

Принцип *конструктивності* визначається практичною спрямованістю самого дослідження СПП відповідно до поставленої мети, оскільки результати такого дослідження повинні не тільки визначити і зафіксувати досягнутий рівень розвитку підприємства, але і показати конкретні шляхи його підтримки та підвищення. Відповідно до цього принципу необхідним є побудова чіткої логічної послідовності проведення дослідження.

Отже, розрахувавши оцінку СПП, можна зробити висновок, що *підприємству необхідно вживати заходів щодо підвищення рівня розвитку цього показника. Такими заходами можуть бути:*

- *зміцнення «слабких ланок»*, які негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- *ефективна кадрова політика на підприємстві* (добір кадрів, оцінка кадрового потенціалу, виявлення ключових мотиваторів персоналу, подолання опору змінам тощо);
- *зважена політика встановлення роздрібних і оптових цін на власну продукцію;*
- *поміркований маркетинг*, який дозволить не тільки дослідити ринок, але й спрогнозувати дії конкурентів;
- можлива *диверсифікація виробництва* з метою зниження загального ризику діяльності;
- *ефективна розробка і реалізація стратегічної програми технологічного, технічного, кадрового, маркетингового, соціального розвитку та ін.*

Таким чином, оцінка СПП необхідна, перш за все, для аналізу ефективності використання стратегічних ресурсів, методів загального управління, оцінки конкурентного статусу підприємства і подальшого визначення стратегії щодо його посилення.

3.2 Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Необхідність своєчасної адаптації підприємств до конкурентних умов нестабільного та мінливого зовнішнього середовища повинна враховуватись у процесі всебічного і постійного аналізу діяльності конкурентів, власного СПП та оцінки ефективності його використання, а також під час визначення положення підприємства на ринку товарів і послуг щодо конкурентів, тобто оцінки КСП підприємства.

Конкуренція є найефективнішим методом взаємної координації індивідуальних дій суб'єктів ринку без централізованого втручання в їх діяльність. І для того, щоб зрозуміти сутність економічних аспектів конкуренції, необхідно відповісти на важливе для розробки стратегії питання: що таке конкурентоспроможність підприємства і як її забезпечити, зберегти та підвищити.

Відповідь на подібні питання суттєво залежить від того, що, насамперед, розуміється під КСП підприємства (рис. 3.3) [30].

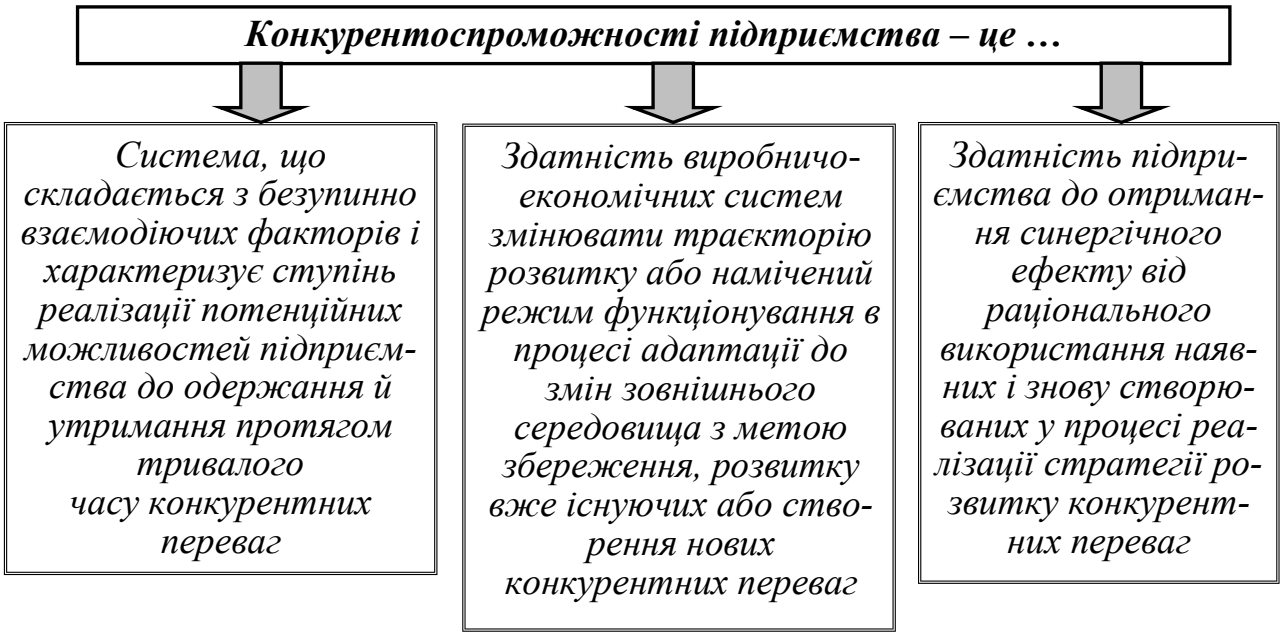

Рис. 3.3. **Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства**

Неоднозначність існуючих в сучасній економічній теорії методичних підходів до дослідження КСП підприємства зумовлює і множинність використовуваних методів її оцінки.

У зв'язку з цим необхідно відзначити загальну основу методичних підходів, використаних у стратегічному аналізі, та підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Принципово всі методи визначення й оцінки рівня КСП підприємства можуть бути об'єднані в дев'ять груп. При цьому, перші чотири групи наведено в хронологічному порядку виникнення вказаних підходів у першій половині XX ст. Надалі теорія і практика стратегічного управління викликали практично одночасну появу черги методичних підходів до оцінки КСП у роботах вітчизняних і закордонних учених.

Отже, *сукупність методів може бути представлено таким чином* [30]:

1. Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг.
2. Методи, що базуються на теорії рівноваги фірми та галузі.
3. Методи, побудовані на теорії ефективної конкуренції.
4. Методи, засновані на теорії якості товару.
5. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності.
6. Комплексні методи (в тому числі інтегральні).
7. Методи, засновані на теорії мультиплікатора.
8. Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємства.
9. Методи, засновані на порівнянні з еталоном (модифікація комплексних методів із застосуванням інтегральних оцінок).

1. Одним з найпоширеніших методичних підходів до аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємств є дослідження цієї категорії на базі *теорії міжнародного розподілу праці*. Відповідно до цього підходу передумовою для завоювання галуззю або підприємством міцних конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дозволяють забезпечити відносно більш низькі витрати виробництва в порівнянні з конкуруючою галуззю або фірмою.

Використання в якості критерію оцінки витрат виробництва не дозволяє адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, оскільки вони характеризують масштаб і ефективність виробничої діяльності за певних умов зовнішнього середовища, але практично не відображають специфіку процесу взаємодії виробника продукції з ринком.

Тому в *теорії порівняльних переваг* використовуються також і інші критерії – обсяг і норма прибутку, обсяг продажів, частка ринку.

Звичайно оцінка рівня КСП підприємства здійснюється шляхом зіставлення рівнів одного з вказаних показників досліджуваного підприємства і аналогічного показника підприємства-конкурента. Більш високий рівень цього показника вважається достатньою умовою для того, щоб оцінити підприємство як більш конкурентоспроможне. Використання кількісних показників дозволяє зіставити масштаб діяльності підприємств, але конкурентні позиції визначаються не стільки масштабом, скільки ефективністю виробничо-господарської діяльності та рівнем конкурентоспроможності продукції.

Більш переважним є використання в якості критерію оцінки показника норми прибутку або рентабельності. Проте й вони не повністю відображають конкурентні позиції суб'єктів ринку. Так, наприклад, тимчасове зниження рентабельності при одночасному розширенні ринку збуту і масштабів виробництва або при масових інвестиціях, пов'язаних з упровадженням нововведень, свідчить про підвищення рівня КСП підприємства або застосування заходів щодо його укріплення.

Істотним недоліком цього методичного підходу є також статичність одержуваних оцінок, оскільки процес розвитку конкурентних переваг не є предметом вивчення й аналізу. Крім того, методика не дозволяє оцінити ступінь ефективності процесу адаптації підприємства до зміни умов зовнішнього середовища.

2. Заслуговують певної уваги дослідження й *оцінка рівня конкурентоспроможності виробника на базі теорії рівноваги фірми та галузі А. Маршалла і теорії факторів виробництва*.

Під *рівновагою* розуміється такий стан, коли у виробника відсутні стимули для переходу в інший кількісно-якісний стан [10].

Критерієм конкурентоспроможності в межах цього методичного підходу є наявність у виробника таких факторів виробництва, які можуть бути використані з кращою, ніж у конкурентів, продуктивністю. В якості показників для аналізу використовуються: відсоткові ставки за кредитами; відносна частка купленого обладнання; відносні ставки заробітної плати; відносна вартість матеріальних ресурсів тощо. Чим нижче ці показники у конкретного виробника порівняно з конкурентами, тим міцнішими вважаються його конкурентні позиції і вищим рівень конкурентоспроможності. Загальним недоліком цього методичного підходу є те, що він відображає в більшій мірі зовнішні умови роботи підприємства, що об'єктивно склалися, і практично не характеризує здатність підприємства до адаптації до змін оточення. Такий підхід отримав найбільше розповсюдження для оцінки КСП на рівні галузей і використовується з цією метою *Комітетом із вивчення економічного стану і проблем розвитку ОЕСР*. У той же час цей метод оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання має істотні *обмеження в своєму використанні*, оскільки:

- *по-перше,* теорія рівноваги виробника відповідає умовам досконалої конкуренції, тобто вимагає наявності значної кількості підприємств в галузі, можливості вільного доступу в галузь інших

фірм, однорідності продукції, досконалого знання ринку покупцями та продавцями, відсутності монопольного положення окремих підприємств і їх угрупувань, повної мобільності чинників виробництва як на внутрішньогалузевому, так і на міжгалузевому рівні. Реальні умови господарювання, причому не тільки в Україні, але і в країнах з розвинутою ринковою економікою, далекі від досконалої конкуренції за більшістю з наведених параметрів, що знижує достовірність оцінки конкурентоспроможності виробника;

- *по-друге*, цей методичний підхід будується на основі теорії, яка припускає, що галузі в результаті свого розвитку повинні прийти до стану рівноваги. Практично таке положення не спостерігається навіть в країнах з розвинутою ринковою економікою, що зумовлене впливом науково-технічного прогресу (НТП) і структурної політики держави. Тому дослідження й оцінка КСП підприємства на основі теорії рівноваги фірми і галузі в умовах перехідної економіки практично не застосовуються.

3. Окрему групу складають *методи визначення конкурентоспроможності, побудовані на базі теорії ефективної конкуренції*. При цьому підході предметом аналізу виступають три головні групи показників:

- ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства;
- ефективність виробничої діяльності;
- фінансова стійкість підприємства.

Для оцінки конкурентоспроможності зіставляються одиничні та групові показники роботи підприємств з відповідними показниками конкурентів і їх середньогалузевими значеннями. На підставі отриманих таким чином співвідношень показників робляться певні висновки про порівняльну КСП об'єктів дослідження.

Але цей підхід має істотні *недоліки:*

- показники першої і другої груп достатньо тісно взаємозв'язані, і їх розмежування носить умовний характер;
- складним представляється узагальнення результатів аналізу навіть за групам показників, а тим більше обґрунтування підсумкової інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства;
- не передбачена оцінка динаміки факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності.

Вказані недоліки, а також трудомісткість необхідних розрахунків локальних показників знижують доцільність використання цього методу для оцінки КСП на рівні підприємства.

4. *Оцінка конкурентоспроможності на підставі теорії якості товару* зумовлює переважно дослідження споживчої цінності виготовленої продукції, причому найважливіші параметри зіставляються з аналогічними параметрами продукції виробників-конкурентів. *І. Ліфіц* пропонує оцінювати рівень конкурентоспроможності (К) таким чином:

$$К = \frac{I_O}{I_A}, \tag{3.11}$$

де I_O – інтегральний показник оцінюваної продукції;

I_A – інтегральний показник продукції-аналога.

При цьому якщо К>1, то оцінювана продукція перевершує продукцію конкурента.

Інтегральний показник розраховується за формулою:

$$I = \frac{П_E}{З_П + З_E}, \tag{3.12}$$

або

$$I = \frac{U}{C_\Sigma}, \tag{3.13}$$

де $П_E$ – сумарний корисний ефект від використання продукції за призначенням;

$З_П$ – сумарні витрати на створення продукції;

$З_E$ – сумарні витрати на експлуатацію продукції;

U – комплексний показник якості, що визначає корисність продукції;

C_Σ – ціна споживання, що складається з ціни продажу та витрат споживача при експлуатації.

Недоліком подібного методу є те, що він не враховує ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства і ототожнює КСП товару з КСП підприємства.

Крім того, метод може бути застосовний тільки для підприємств-виробників одного виду продукції, оскільки у разі диверсифікованого виробництва використання методу неправомірно з методичної точки зору внаслідок незіставності параметрів об'єктів порівняння.

5. На сучасному етапі розвитку підприємств особливий інтерес представляють *матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства,* засновані на ідеї розгляду процесів конкуренції в динаміці. Теоретичною основою цих методів є концепція життєвого циклу товару (ЖЦТ) і технології, а також підприємства (ЖЦП), крива досвіду і база даних *PIMS* (Profit Impact Market Strategy – «вплив ринкової стратегії на прибуток»). Відповідно до цієї концепції будь-який товар або технологія з моменту появи на ринку й до зникнення проходить певні стадії життєвого циклу (впровадження, зростання, насичення, спад), на кожному з яких виробник може реалізувати товар або продукт певної технології в тих або інших обсягах, що об'єктивно відображається в займаній частці ринку і динаміці продажу.

Основним прийомом портфельного аналізу є побудова *двомірних матриць*, за допомогою яких стратегічні одиниці бізнесу (СОБ) або стратегічні господарські центри (СГЦ) можуть порівнюватися один з одним за такими критеріями, як темпи зростання продажу, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі та ін. (рис. 3.4).

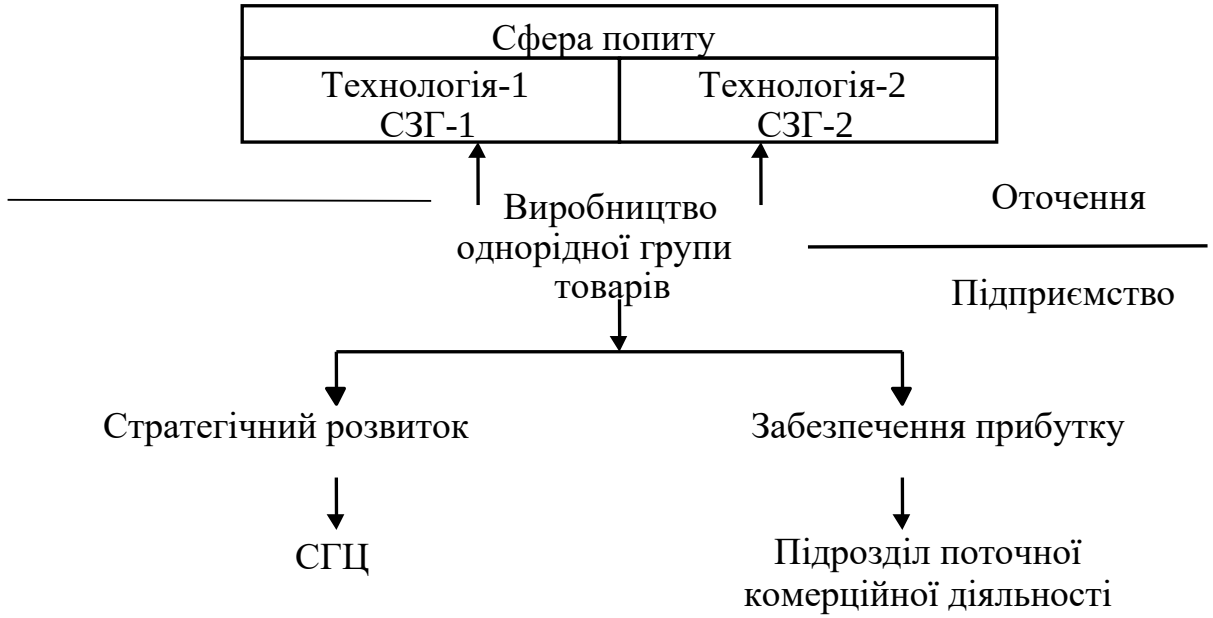

Рис 3.4. **Стратегічні зони господарювання і стратегічні господарські центри**

При цьому реалізуються принципи сегментації ринку (виділення значущих критеріїв на основі аналізу зовнішнього середовища), аналізу діяльності підприємства і узгодження.

У моделях різних консультаційних фірм використовуються різні набори змінних на основі двомірних матриць, у яких по одній осі фіксують значення внутрішніх чинників, а по іншій – зовнішніх.

Матричний підхід міцно завоював популярність у західних дослідників менеджменту і вважається одним з найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємства [8]. Його перевагою є те, що він дозволяє досліджувати розвиток конкуренції в динаміці.

Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників, що характеризують, у нашому випадку, конкурентні позиції.

Найбільше поширення одержали *двомірні матриці*, за допомогою яких підприємства або продукція можуть порівнюватися один з одним за такими критеріями, як темп росту продажу, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі й ін.

Початком появи матричного аналізу можна вважати 1960-ті рр., коли підсилилася роль і значення стратегічного аспекту в діяльності підприємства. Учені і практики розробили ряд аналітичних методів і прийомів, які можуть бути корисними при ухваленні стратегічних рішень.

Для реалізації матричного підходу необхідна підготовча робота:

- визначення переліку об'єктів, стосовно яких розглядається первинний, вторинний і третинний вплив факторів;
- визначення переліку факторів, які значно впливають на КСП.

Побудова матриці здійснюється на перетинанні двох обраних факторів. Тобто матриця висвітлює взаємодію двох обраних показників при формуванні стратегії.

Матриці використовуються при виборі стратегій на всіх рівнях стратегічної піраміди підприємства, на кожному з яких матричний аналіз має свою специфіку.

Досвід застосування матриць показує, що цей метод себе виправдує, незважаючи на достатньо складні та трудомісткі підготовчі розрахунки. Формується стійка методична база, що забезпечує необхідну орієнтацію всієї команди управління на постійний контроль та підтримку конкурентних позицій підприємства.

Типові набори факторів, які створюють основу відповідної матриці, відображені в табл. 3.1 [16].

Таблиця 3.1

Фактори, що створюють основу матриці (за існуючими різновидами матриць)

Матриця	*Фактори*
Матриця І. Ансоффа «товар-ринок»	- товари підприємства (існуючі й нові); - ринки підприємства (існуючі й нові).
Матриця БКГ	- темпи росту ринків збуту підприємства; - відносна ринкова частина підприємства на цільових ринках.
Багатокритеріальні матриці: - матриця McKinsey; - матриця Shell; - матриця Г. Дея; - матриця Д. Монієсона; - матриця Мак Нейма; - матриця Хекса-Меджлафа.	- привабливість ринку збуту підприємства; - конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках.
Матриця М. МакДональда	- ступінь привабливості цільових ринків для підприємства; - конкурентні переваги підприємства на цільових ринках.
Матриця А.Д. Літла Матриця Браунлая-Барта Матриця Хофера-Шендлера	- стадія життєвого циклу товару підприємства; - конкурентні позиції підприємства на цільових ринках.
Матриця конкурентних стратегій М. Портера	- джерело конкурентних переваг; - стратегічна орієнтація підприємства (весь ринок або окремий сегмент).

Використання цього підходу реалізується на підприємствах навіть у складних економічних умовах і дозволяє їм вижити, зберегти конкурентоспроможність та утримати конкурентні позиції на ринку.

Обґрунтованість встановлюваних стратегічних рішень багато в чому визначаються повнотою і достовірністю використаної інформації. Однією з найзмістовніших баз даних і дієвим інструментом стратегічного аналізу економічної інформації підприємства є вже згадуваний проект PIMS [2, 9, 11, 14, 19, 21, 23, 29, 36].

Проект є спробою встановлення кількісних закономірностей впливу чинників виробництва і ринку на довгострокову рентабельність і прибутковість підприємств.

Проект PIMS визначає загальні для всіх виробництв чинники (їх всього 37), які є найбільш істотними для ефективності функціонування підприємства. Основні з них: капіталоємність, відносна якість продукції, продуктивність, конкурентна позиція бізнесу, низькі витрати на одиницю продукції (ефект кривої досвіду), вертикальна інтеграція, інновації.

Проект PIMS є підґрунтям для ухвалення управлінських рішень так само, як і методи портфельного аналізу та інші формальні методи.

З одного боку, наведені вище методи є в деяких випадках надійним інструментом для оцінки КСП підприємств і послуг, що надаються галуззю. А з іншого боку суттєвим недоліком більшості матриць є пропонування альтернативних стратегій та трудомісткість підготовчих розрахунків (особливо в разі застосування комплексних показників), що значно ускладнює процес формування й вибору стратегій.

Але з деякими уточненнями й адаптацією для нагальних потреб підприємств моделі та методи матричного моделювання оцінки КСП підприємств можуть знайти гідне застосування в межах ситуаційного аналізу конкурентних позицій і ухвалення рішень у процесі розробки стратегії розвитку підприємства.

Викладені вище теоретичні підходи та їх реалізація на практиці є основою формування концепції *портфельного аналізу*, метою якого виступає оцінка товарно-ринкових можливостей підприємства за межами його справжньої діяльності та виносить остаточну ухвалу: чи повинне підприємство змінити межі свого портфеля за допомогою диверсифікації, інтернаціоналізації або їх сумісного застосування.

Таким чином, *різноманітні матричні методи вирішують двоєдину задачу:* можливість оцінки конкурентоспроможності підприємств залежно від привабливості СЗГ, ринку, галузі, стратегічних переваг, стадії життєвого циклу, темпів зростання і частки ринку, конкурентних переваг, стабільності оточення, фінансового потенціалу, технологій, ринкової привабливості продукту, сегменту ринку та ін., а також послідовного ухвалення рішень у результаті портфельного аналізу підприємства.

6. Неоднозначність існуючих методів і методичних підходів до дослідження КСП підприємства зумовлює необхідність розробки нових методів і методик, що сприяють більш повному дослідженню

КСП у динаміці функціонування підприємства і виявленню резервів її підвищення. Так, у роботі [13] представлено більш повний підхід до *оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства комплексним способом.* Враховуючи оптимальне поєднання впливу на діяльність підприємства чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, а також ґрунтуючись на визначеннях категорій КСП товару і КСП підприємства, виділяються три групи характеристик його діяльності для аналізу конкурентоспроможності:

- конкурентоспроможність товару, ступінь його відповідності конкретній потребі та витратам споживача;
- ринкова активність, що характеризує поведінку підприємства в умовах зміни зовнішнього середовища;
- власні можливості, що показують наявність і ефективність використання ресурсів підприємства (основних фондів, оборотних коштів, трудових ресурсів), а також ступінь його залежності від зовнішніх джерел фінансування [13]:

$$К_i = а \cdot К_{ПР i} + в \cdot Р_{АКТ\,i} + с \cdot С_{ВОЗМ i}, \qquad (3.14)$$

де $К_i$ – конкурентоспроможність підприємства;

$i=1,...,n$ – досліджувані підприємства;

$К_{ПР i}$ – конкурентоспроможність продукції i-го підприємства:

$$К_{ПР} = \sum_{j=1}^{m} К_j \cdot x_{ij}\ , \qquad (3.15)$$

де $j=1,...,m$ – характеристики продукції;

$К_j$ – сумісне врахування внутрішньої і зовнішньої значущості характеристики;

x_{ij} – значення характеристики відносно до її кращого значення;

$Р_{АКТ i}$ – ринкова активність підприємства;

$С_{ВОЗМ i}$ – власні можливості підприємства;

а, в, с – відповідно значущість показників конкурентоспроможності продукції, ринкової активності та власних можливостей підприємства при оцінці його конкурентоспроможності.

Вибір показників для кількісного аналізу КСП визначається комплексом поставлених завдань і відображає єдність цілей і можливостей опису різних сторін функціонування підприємств [22].

І підприємство, і його товар признаються конкурентоспроможними саме на ринку. Проте, оцінка рівня КСП товару проводиться тільки споживачем (з погляду його якості та ціни, виявленої при порівнянні з іншими товарами), а оцінка рівня КСП підприємства визначається не тільки споживачем (з погляду іміджу підприємства), але і самим виробником (з погляду ефективності його виробничо-господарської діяльності). Тому КСП продукції враховується як одна з характеристик при оцінці КСП підприємства.

Оскільки КСП залежить від характеру і ступеня використання умов зовнішнього середовища, сформованих детермінантами *«національного ромба» М. Портера* [26, 27], наступною характеристикою для оцінки КСП підприємства є *ринкова активність*, що визначається часткою ринку, темпами зростання місткості ринку, обсягом реалізації в натуральному та вартісному вимірюванні.

Перед керівництвом підприємств виникає необхідність вирішення завдання ефективного використання власних можливостей (ресурсів) – матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних. Тому КСП можна розглядати з погляду власних можливостей підприємства, які враховують ефективність використання ресурсів (основна умова КСП), а також ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

З урахуванням дібраних характеристик, а також чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на рівень КСП підприємства, доцільно використовувати такі етапи аналізу КСП підприємства (рис. 3.5) [33]. Кожна з груп характеристик включає низку показників, які описують чинники як рушійні сили процесу забезпечення високого рівня КСП підприємств. Кожний з показників характеризує той або інший бік функціонування, його динаміку, а система показників у цілому охоплює всі найважливіші аспекти діяльності підприємства. Тому оцінка КСП підприємства проводиться з урахуванням комплексного впливу на її рівень чинників, оцінка яких ґрунтується на існуючих методах і дозволяє проаналізувати отримані значення КСП підприємства в динаміці з метою виявлення резервів їх підвищення. Сутність методики комплексної оцінки об'єктів конкурентного середовища полягає в тому, що на основі характеристик, що описують досліджувані підприємства, формується матриця безрозмірних показників характеристик, яка потім перетворюється в результативну матрицю, що показує рівень КСП кожного підприємства.

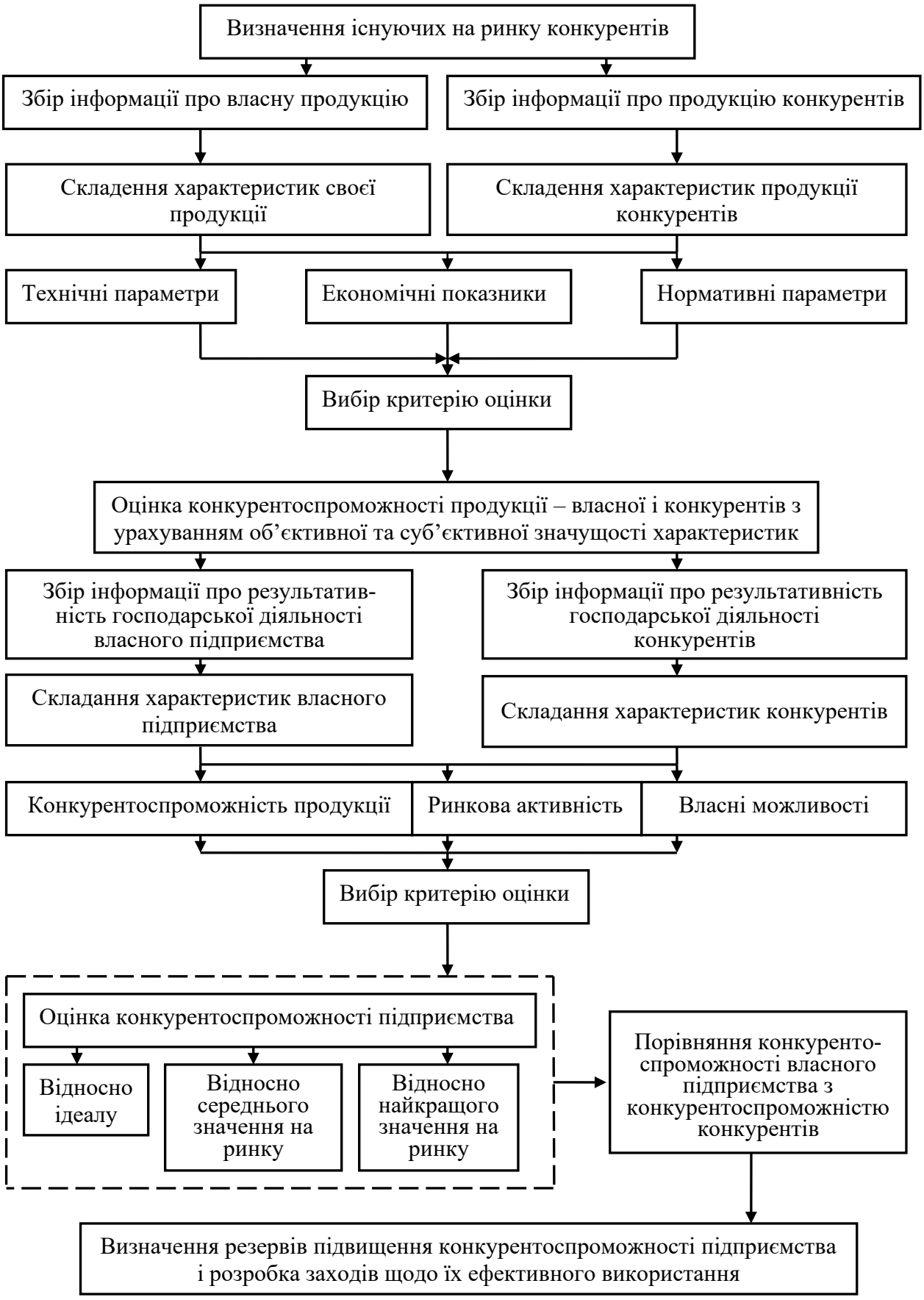

Рис. 3.5. **Схема оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Основною перевагою запропонованої методики є можливість аналізу низки загальних для всіх об'єктів характеристик, за допомогою яких можна однозначно описати кожен з об'єктів і виявити внутрішні об'єктивно існуючі закономірності досліджуваного процесу.

Зіставлення досягнутого рівня ринкової активності, власних можливостей та рівня конкурентоспроможності продукції з середнім і найкращим значеннями на ринку дозволяє розробити заходи з удосконалення рівня окремих показників діяльності, які сприяють стратегічному розвитку підприємства.

Формуванню наведеного підходу передували теоретичні розробки відомих учених, які працювали в сфері стратегічного управління в XX ст. [1, 3, 15, 18, 32, 37] та запропонували комплексний підхід до оцінки КСП підприємства за допомогою використання *методу інтегральної оцінки.*

Запропонований метод є достатньо простим, наочним і дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника.

І. Ансофф [3, 4] для визначення положення підприємства в конкуренції пропонує використовувати співвідношення між очікуваним і оптимальним рівнями рентабельності; при цьому конкурентний статус підприємства (KSP) визначається за формулою (3.16) і рис. 3.6.

$$KSP = \frac{R_F}{R_O}, \qquad (3.16)$$

де R_F – фактичний рівень рентабельності;

R_O – оптимальний рівень рентабельності.

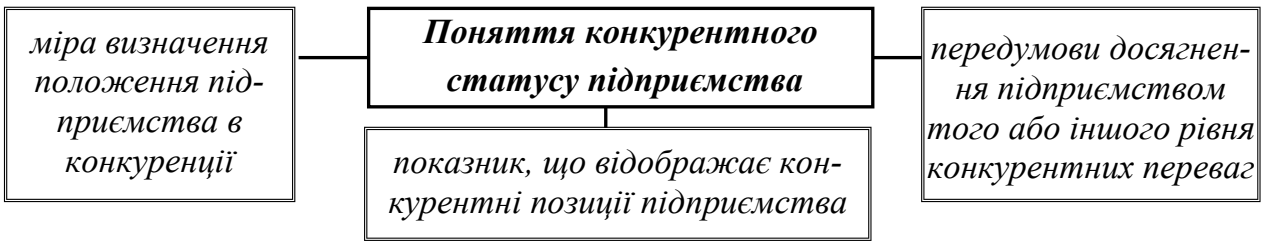

Рис. 3.6. **Конкурентний статус підприємства**

Г. Азоєв [1] для оцінки конкурентоспроможності підприємств використовує чотиридольний показник концентрації CR4, а також індекс Херфіндала:

$$I_h = \sum D_i^2 \quad \text{або} \quad I_h = 10000 \sum D_i^2, \qquad (3.17)$$

$$\text{при } D_i = \frac{ОР_i}{ОР}, \quad i = 1, \ldots, n,$$

де I_h – індекс Херфіндала ($0 < I_h \leq 1$);

D_i – частка *i*-го підприємства в загальному обсязі реалізації продукції заданого асортименту;

$ОР_i$ – обсяг реалізації продукції *i*-го підприємства;

ОР – загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту.

В інтегральному методі оцінки КСП підприємств можуть бути також застосовані індекс Розенблюта, коефіцієнт Джині [1] й ін.

Інтегральний показник рівня КСП підприємства (К) включає 2 елементи:

- *по-перше*, критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживача ($I_т$);
- *по-друге*, критерій ефективності виробництва ($I_е$) (формула 3.18):

$$К = I_т \cdot I_е. \qquad (3.18)$$

Перший співмножник характеризує відносну КСП товару (по відношенню до аналогічної продукції конкурента) [28]:

$$I_т = \frac{I_{НП} \cdot I_{ТП}}{I_{ЦП}}, \qquad (3.19)$$

де $I_{НП}$ – співвідношення групових показників нормативних параметрів конкурентоспроможності аналізованого та конкуруючого товарів;

$I_{ТП}$ - співвідношення групових показників технічних параметрів конкурентоспроможності аналізованого та конкуруючого товарів;

$I_{ЦП}$ – співвідношення групових показників ціни споживання.

Усі групові показники, що розраховуються як для аналізованого товару, так і для товару-конкуренту, визначаються на базі одиничних показників з урахуванням визначених методом експертних оцінок коефіцієнтів вагомості диференційованих для кожного конкретного виду продукції.

При цьому максимальний рівень групового нормативного показника не може перевищувати 1. У тому випадку, коли величини $I_{ТП}$ і $I_{НП}$ – більше, а $I_{ЦП}$ – менше одиниці, рівень КСП аналізованого товару по всіх групах параметрів перевищує відповідний показник конкуруючого товару.

Критерій ефективності виробництва (I_e) відображає співвідношення показників ефективності у досліджуваного підприємства та у конкурента. На практиці для розрахунку цього критерію частіше за все використовується один з показників ефективності виробничо-господарської діяльності: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або середня за певний період норма рентабельності.

У тому випадку, коли $K=1$, рівень конкурентоспроможності аналізованого підприємства відповідає аналогічному показнику конкурента. Якщо $K<1$, то досліджуваний виробник менш конкурентоспроможний, а якщо $K\geq1$, – більш конкурентоспроможний, ніж підприємство, взяте за базу порівняння.

Явною перевагою інтегрального методу є простота розрахунків і можливість однозначної інтерпретації отриманих результатів. Тому саме цей метод достатньо широко використовується в роботі зарубіжних консалтингових фірм для експрес-оцінки конкурентних позицій двох підприємств, що зіставляються. Проте, не дивлячись на свою доступність, інтегральний метод має ряд серйозних недоліків, істотно обмежуючих сферу його застосування.

Перш за все, використання методу інтегральної оцінки конкурентоспроможності диверсифікованих підприємств вимагає аналізу не одного виду продукції, а товарної маси, причому номенклатура продукції на підприємствах, що зіставляються, може істотно розрізнятися. При цьому достовірність оцінки рівня порівняльної КСП товарної маси на практиці забезпечити надзвичайно важко, так само, як і знайти два або більше підприємств, абсолютно ідентичних за видами та структурою продукції. Іншою негативною рисою цього методу є те, що інтегральна оцінка не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня КСП підприємства.

Недоліком інтегральних методів оцінки КСП підприємства є в деяких випадках статичність оцінки конкурентних позицій конкретного підприємства порівняно з іншим (реальним або еталонним) суб'єктом господарської діяльності.

Отриманий результат може бути віднесений тільки до моменту дослідження і залишається справедливим лише протягом достатньо короткого періоду часу. Динаміка КСП підприємства, що описує процеси його адаптації до умов зовнішнього середовища, а також створення, розвитку й утримання конкурентних переваг, інтегральними методами не аналізується.

7. До методів оцінки КСП підприємства відноситься *метод, заснований на теорії мультиплікаторів*. Як відзначають учені [17, 20, 37], механізм мультиплікації характеризує ланцюжок послідовної залежності ефектів і стимулів, що їх викликали.

У загальному вигляді теорію мультиплікації можна звести до таких положень [17, 37]:

- під впливом початкового імпульсу (наприклад, вкладення капіталу) у першому періоді виникає один або декілька первинних ефектів (дохід, заощадження та ін.);
- під впливом первинних ефектів у другому періоді виникають вторинні ефекти, не відмінні за своєю природою, але менші за розміром від первинних, а також від початкового імпульсу і т.п.

Представивши ці ланцюгові ефекти у вигляді числової моделі послідовної залежності, можна з'ясувати, чи є сума первинного, вторинного та всіх наступних ефектів кінцевою величиною і яка ця величина. Якщо сума кінцева, то можна стверджувати, що між сумою ефектів однакової природи та первинним ефектом існує певне відношення. Це відношення і є мультиплікатор, на який слід множити первинний ефект для отримання сукупного ефекту.

За допомогою положень теорії мультиплікаторів можливо отримати непряму оцінку конкурентних переваг одного кластера підприємств над іншим щодо якості наданих послуг або виготовленої продукції. Оскільки якість задоволення запитів споживачів – поняття достатньо ємне та містить широту, глибину, гармонійність пропонованого асортименту; часовий аспект і оперативність поставок, а також відповідність рівня цін рівню доходів та інше, оцінити таку безліч показників кількісним показником достатньо складно.

Тому в подібних випадках можливе використання теорії мультиплікаторів.

Таким чином, *мультиплікатор* (К), що дозволяє розрахувати кумулятивний ефект за період, достатньо тривалий для вирішення стратегічних задач, визначається за формулою [17, 37]:

$$K = \frac{n - (n+1) \cdot r + r^{n+1}}{(1-r)^2}, \qquad (3.20)$$

де n – порядковий номер періоду, в ході якого мав місце той або інший ефект;

r – гранична схильність до споживання, яка визначається відношенням приросту споживання ΔC до викликаного ним приросту доходів ΔR.

Застосування мультиплікатора може бути обґрунтовано тим, що первинним результатом вкладення інвестицій є збільшення доходу підприємств, який дорівнює інвестиційним витратам. Приріст доходу, в свою чергу, буде розподілений між факторами виробництва, що спричиняє за собою додаткові витрати. Це і є вторинним ефектом, який викличе приріст доходів, що також виступатиме як інвестиції.

8. У теорії і практиці оцінки конкурентоспроможності підприємств застосовується *метод визначення позиції в конкуренції з погляду СПП* [3, 8, 13, 18, 30, 31, 37], що має на меті аналіз внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення конкурентних переваг і потенціалу для їх розробки (рис. 3.7) [30].

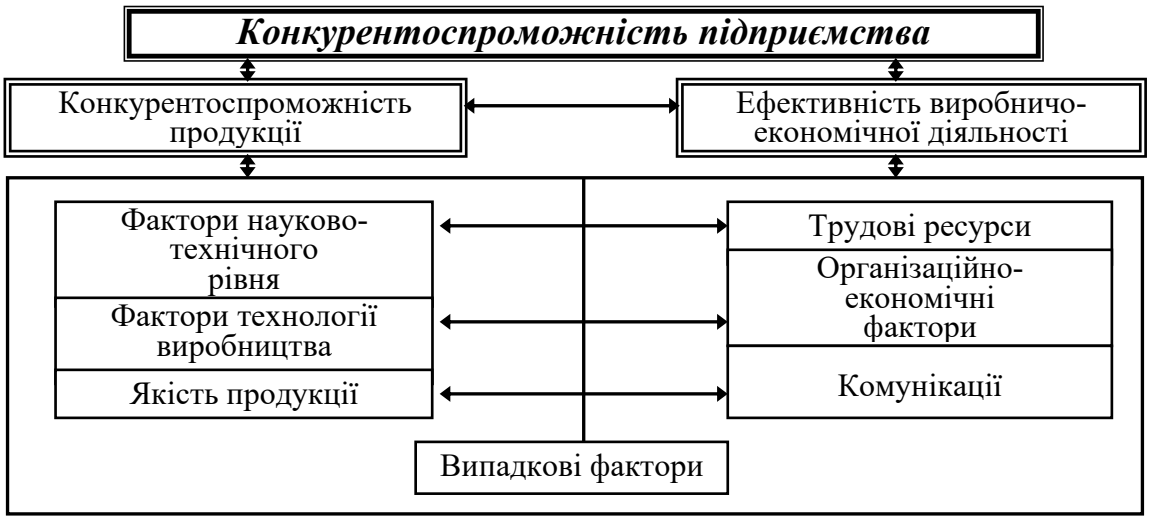

Рис. 3.7. **Схема взаємодії груп факторів внутрішнього середовища підприємства**

Потенціал підприємства значно впливає на процес розробки його стратегії. Покращуючи внутрішній склад, удосконалюючи пропорції та підтримуючи збалансованість видів використаних ресурсів, підприємство збільшує свої можливості.

Отже, СПП визначається внутрішнім середовищем підприємства і управління ним залежить від зовнішніх умов: величини споживчого попиту, дій конкурентів, відносин з постачальниками сировини, політики уряду і т.п.

Схема управління СПП представлена на рис. 3.8 [31].

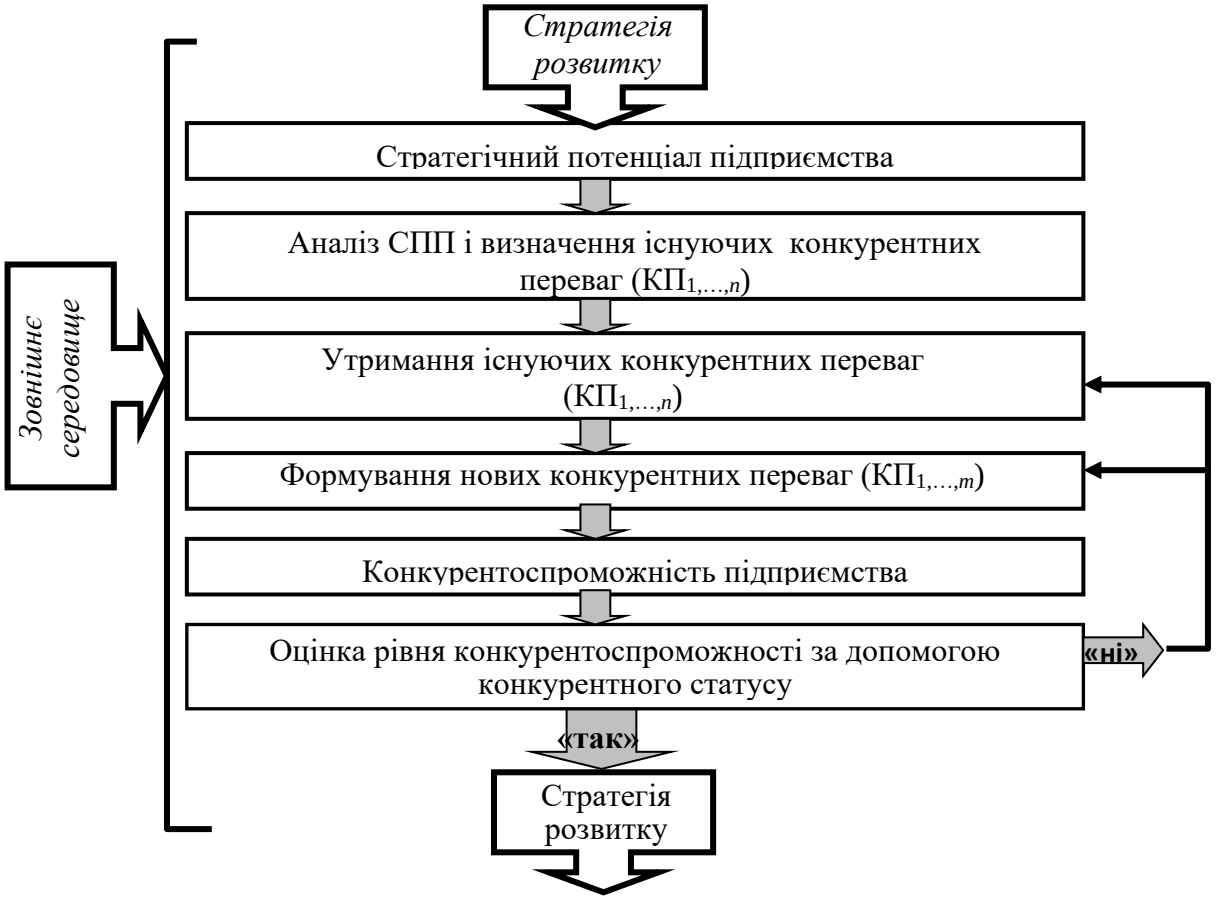

Рис. 3.8. **Схема управління стратегічним потенціалом підприємства**

Для забезпечення КСП підприємство має постійно піклуватися про повне та ефективне використання наявних стратегічних ресурсів, і про придбання для майбутнього виробництва всіх видів ресурсів. Звідси витікає, що однією з найважливіших цілей стратегічного управління є, по-перше, вибір джерел поповнення обмежених ресурсів, по-друге, раціональний розподіл їх між елементами СПП з метою визначення, куди вигідніше направляти ресурси, в розвиток яких «здібностей» підприємства для забезпечення високого рівня конкурентних переваг.

А. Градов [37] в методиці оцінки конкурентного статусу підприємства пропонує до розгляду три основні чинники, що впливають на вибір конкурентної стратегії підприємства – це структура СПП; можливості розширення ресурсів підприємства та особливості галузі у вигляді чинників, формованих детермінантами «національного ромба». В подібній методиці автор з'єднав дослідження внутрішнього середовища підприємства, проведені І. Ансоффом [3, 4] і вплив чинників зовнішнього середовища на підставі концепції «національного ромба» М. Портера [26, 27].

У результаті аналізу існуючих в сучасній економічній літературі методів дослідження внутрішнього середовища підприємства можна зробити висновок, що вони часто базуються на суб'єктивних оцінках експертів; отримання окремих оцінних характеристик ресурсів внутрішнього середовища підприємства (організаційна структура управління, маркетинг) через їх закритість вимагає розробки спеціальних методик визначення та розрахунку; мають місце трудомісткість і недостатність деяких початкових даних.

Для подолання виниклих труднощів розроблено *метод оцінки ефективності використання внутрішніх ресурсів підприємства із застосуванням таксономічного аналізу* [24], а *для визначення рівня розвитку СПП – із застосуванням моделі еластичності* [13, 31].

Величина зведеного показника відображає сукупні зміни, які відбулися за низку років у значеннях окремих показників, що є певною перевагою методу та підкреслює репрезентативність отриманих кількісних оцінок.

Рівень розвитку СПП знаходиться в прямій залежності від ефективності використання внутрішніх ресурсів.

Таким чином, на підставі таксономічного аналізу і з використанням моделі еластичності можлива оцінка ефективності використання ресурсів підприємства, а також отримання узагальнюючого показника рівня розвитку СПП, що дозволяє кількісно відобразити сильні та слабкі сторони підприємства без суб'єктивних поправок на експертні оцінки.

Цей підхід до розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства дозволяє в цілому оцінити положення аналізованого суб'єкта господарювання по відношенню до конкурентів, а також проводити аналіз окремих елементів потенціалу.

9. В теорії і практиці існують більш складні методи оцінки конкурентоспроможності. Серед них можна виділити методи, засновані на *врахування сукупної дії детермінантів «національного ромба» і стратегічного потенціалу підприємства* [37], а також порівняння з еталоном: *таксономічний аналіз* [13, 24, 31] і *метод радара* [9, 13, 31]. Для оцінки чинників зовнішнього середовища підприємства, які впливають на рівень конкурентних переваг і обґрунтування стратегії, можливе використання концепції конкурентних переваг країни, що належить *М. Портеру*. Основою цієї концепції є ідея *«національного ромба»*, який розкриває особливості (детермінанти) країни, що формують конкурентне оточення підприємств.

У роботі [37], умови, сформовані сукупною дією детермінантів «національного ромба», оцінюються таким чином:

$$D_z^{H.P.} = \sqrt[6]{\prod_{k=1}^{k=6} Q_{kz} \cdot \alpha_{kz}}, \qquad (3.21)$$

де $D_z^{H.P.}$ – показник сукупної дії детермінантів за *z*-ий етап життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (ЖЦ КПП);

Q_{kz} – відношення числа сприятливих чинників до загального числа чинників, сформованих *k*-им детермінантом за *z*-ий етап ЖЦ КПП;

α_{kz} – коефіцієнт значущості *k*-го детермінанта для *z*-го етапу ЖЦКПП;

k – детермінанти «національного ромбу» (*k =1, ..., 6*).

Оцінка КСП підприємства, що враховує як оцінку СПП, так і вплив зовнішнього середовища у вигляді чинників, сформованих детермінантами «національного ромбу», розраховується за формулою:

$$\text{КСП} = \sqrt{\text{СПП} \cdot D^{\text{н.р.}}}, \qquad (3.22)$$

де $D^{\text{н.р.}}$ – показник сукупного впливу детермінантів «національного ромбу»;

СПП – кількісна оцінка стратегічного потенціалу підприємства.

Отриманий результат аналізується за допомогою градацій значень конкурентного статусу підприємства за *шкалою І. Ансоффа* [3, 4]: $0 \le \text{КСО} \le 0{,}4$ – слабка позиція; $0{,}5 \le \text{КСО} \le 0{,}7$ – середня позиція; $0{,}8 \le \text{КСО} \le 1{,}0$ – сильна позиція.

Таксономічний аналіз широко застосовується при проведенні порівняльного аналізу в економіці, він дозволяє розширити можливості проведення різних зіставлень і вимірювань багатовимірних об'єктів. У цьому підході застосовується метод оцінки КСП підприємств обраного кластера на основі зіставлення відповідних груп коефіцієнтів, що характеризують фінансово-економічну і виробничо-господарську діяльність досліджуваних об'єктів, з еталонними значеннями обґрунтованих коефіцієнтів. В результаті розрахунків різнорідні показники групуються для визначення єдиного узагальнюючого значення необхідних ознак, що всебічно описують об'єкт дослідження.

Метод радара був застосований вперше в 1981 р. *Ж.М. де Лієршнайдером, Р. Урсе* і *А. Ван Блокталем* для багатокритеріальної оцінки КСП підприємства [9].

Сутність методу [9, 13, 31] полягає в такому: за інтегральний показник оцінки КСП підприємства пропонується відносна площа радара (К), побудованого всередині оцінного круга за порівнюваними показниками (рис. 3.9), що дозволяє виявити їх сильні та слабкі сторони:

$$\text{К} = \frac{S_\text{р}}{S}, \qquad (3.23)$$

де $S_\text{р}$ – площа радара, см^2;

S – загальна площа оцінного круга, рівна πR^2;

R – довільний радіус оцінного круга, см.

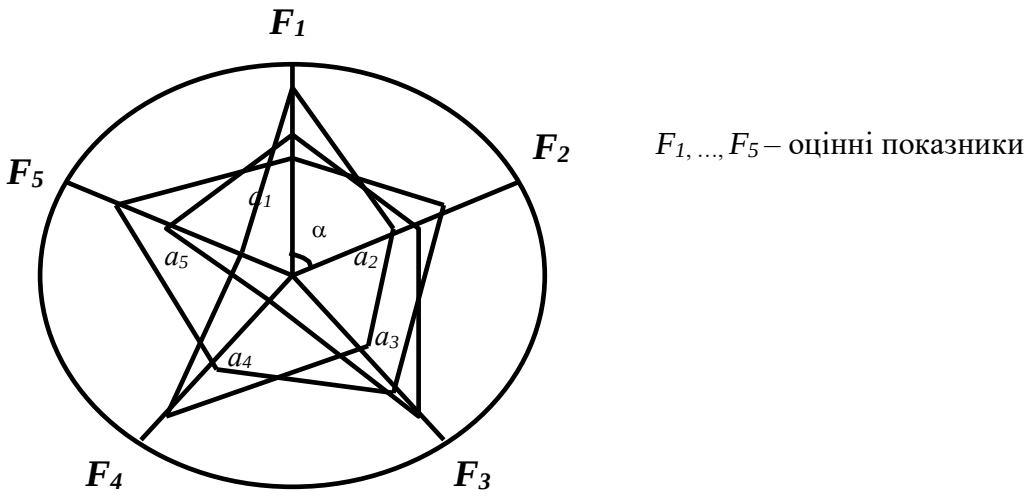

Рис. 3.9. **Радар конкурентоспроможності підприємств**

Площа радара К, у свою чергу, визначається за формулою:

$$S_{\text{р}} = \frac{1}{2}\sin\alpha(\alpha_1 \cdot \alpha_2 + \alpha_2 \cdot \alpha_3 + \ldots + \alpha_{n-1} \cdot \alpha_n + \alpha_n \cdot \alpha_1), \qquad (3.24)$$

де $\alpha_1, \ldots, \alpha_n$ – значення показників, переведені в сантиметри;

α – кут між найближчими показниками.

Радар КСП підприємства будується з дотриманням певних принципів:

- усі оцінні показники (F_i) мають однакову «вагу»; тому коло розподілено радіальними оцінними шкалами на рівні сектори, число яких дорівнює числу оцінних параметрів. Значення кута $\alpha = 360° / n$, де n – кількість показників;

- при віддаленні від центру радара значення показника поліпшується (в такому разі він є стимулятором); при наближенні до центру радара значення показника погіршується (він є дестимулятором);

- шкали на радіальних прямих градуйовані таким чином, щоб всі значення показників знаходилися усередині оцінного круга.

Очевидно, що чим більш конкурентоспроможним є порівнюване підприємство, тим більша площа, займана радаром, отже, кількісна оцінка конкурентоспроможності підприємства ближче до одиниці.

Метод радару має низку переваг у використанні. Так у радар конкурентоспроможності може бути включена будь-яка кількість показників-параметрів, причому з їх збільшенням зростає точність і повнота аналізу конкурентоспроможності досліджуваних підприємств. Також до переваг методу радара КСП слід віднести наочність і комплексність при зіставленні різнорідних показників.

Проте, при використанні цього методу виникає ускладнення щодо врахування показників, які характеризують силу і спрямованість впливу зовнішнього середовища, а також іноді необґрунтоване використання принципу рівнозначності обраних для аналізу показників діяльності.

Таким чином для кожного конкретного випадку необхідно обґрунтовано підходити до вибору методу оцінки КСП, зважуючи їх переваги і недоліки, а також витрати на проведення аналізу та швидкість отримання результату.

3.3 Методи стратегічного аналізу середовища підприємства

Стратегічний аналіз підприємства є одним зі стрижневих елементів процедури формування стратегії розвитку підприємства.

Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на конкурентний стан підприємства в перспективі та можливість досягнення його стратегічних цілей.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища являє собою комплексне дослідження зовнішнього середовища підприємства з метою оцінки можливостей та загроз і розробки оптимальної стратегії розвитку на основі вибору серед можливих альтернатив.

Можливості – позитивні тенденції і явища зовнішнього середовища, які можуть призвести до збільшення обсягів продажів і прибутку (зниження податків, зростання доходів населення й підприємств, ослаблення позицій конкурентів)

Загрози – негативні тенденції і явища, які можуть призвести за відсутності відповідної реакції підприємства до значного зменшення обсягу продажів і прибутку (зниження купівельної спроможності населення й підприємств, посилення конкуренції на ринку).

Мета стратегічного аналізу зовнішнього середовища – змістовний і формальний опис об’єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей, можливих напрямів його розвитку. До найважливіших завдань стратегічного аналізу зовнішнього середовища відносять одержання максимально можливих відомостей про стан і перспективи його розвитку для координації впливу середовища, потреб ринку, цілей і можливостей підприємства.

Основне призначення стратегічного аналізу – визначення факторів, які найбільше впливають на успіх діяльності підприємства. Набір факторів і ступінь їх впливу для кожного підприємства різні. Ступінь впливу залежить від розміру підприємства, його галузевої приналежності, територіального розташування.

Кінцевою метою стратегічного аналізу факторів зовнішнього середовища є формування стратегії розвитку підприємства в конкурентному середовищі та альтернативних стратегічних рішень, їх оцінка й остаточний вибір стратегії. Це рішення має бути орієнтовано на використання можливостей і захист від загроз, пов'язаних зі зміною зовнішнього середовища.

Більш вузькі цілі аналізу пов'язані з формуванням і оцінкою інвестиційних рішень, а також розвитком конкурентних переваг.

Для аналізу зовнішнього середовища широко застосовується *метод SWOT*: сила (Strength), слабкість (Weakness), можливості (Opportunities) і загрози (Threats), який дозволяє провести спільне вивчення внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства.

Методологія SWOT припускає виявлення й конкретизацію сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх загроз і можливостей, після чого можливе встановлення ланцюжків зв'язків між ними, які надалі можуть бути використані для формулювання стратегії підприємства.

SWOT-аналіз спрямовано на визначення (у загальних рисах) корпоративної стратегії підприємства з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Мета – сформулювати основні напрямки розвитку підприємства через систематизацію наявної інформації про сильні й слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та загрози. Цей метод має як переваги, так і недоліки, які потрібно знати й враховувати.

Переваги SWOT-аналізу:

- систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори впливу на процес стратегічного планування;
- визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів;
- періодична діагностика ринку та ресурсів.

Недоліки SWOT-аналізу:

- суб’єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень;
- погана адаптація до зміни середовища;
- ймовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками і навпаки);
- суб’єктивність специфіки сприйняття менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища.

Але позитивні риси SWOT-аналізу в більшості випадків переважують негативні, що зумовлює його популярність у стратегічному управлінні підприємством.

При виборі оптимальної стратегії для підприємства аналітики користуються двома підходами:

1) від внутрішніх (сильні й слабкі сторони) до зовнішніх (можливості розвитку та загрози) факторів – власне SWOT-аналіз;

2) від зовнішніх до внутрішніх факторів – TOWS-аналіз.

Обидва підходи взаємно доповнюють один одного. Якщо перший підхід дозволяє з'ясувати, яким чином підприємство може впливати на зовнішнє середовище, то другий показує вплив зовнішніх факторів на перспективи діяльності підприємства. Під час застосування цих двох підходів формуються дві стратегії: адаптація до середовища та формування середовища [5, 6].

Для проведення *SWOT-аналізу* необхідно вірно визначити внутрішні (маркетинг, виробництво, фінанси, організація, кадри та ін.) та зовнішні (економіка, політика, законодавство, природне середовище, соціальна сфера та ін.) фактори, оцінити їх важливість та порівняти. Цей перелік факторів можна розширювати або скорочувати залежно від конкретного підприємства.

Сила – це те, у чому підприємство має успіх, відмінні риси, які підсилюють конкурентоспроможність і дають йому переваги на ринку.

Слабкість – це відсутність чогось важливого у функціонуванні підприємства, того, що йому не вдається в порівнянні з іншими й не дають використовувати наявні можливості зовнішнього середовища.

Стосовно формування стратегії сильні сторони підприємства важливі, оскільки їх може бути використано як основу корпоративної стратегії. У той же час успішну стратегію спрямовано на усунення слабких сторін, які сприяють виникненню різних негативних процесів на підприємстві.

Можливості потрібно розглядати з точки зору ринкової привабливості, що може забезпечити максимальне зростання прибутку підприємства й конкурентну перевагу.

Загрози – це певні фактори зовнішнього середовища, які негативно впливають на фінансовий стан підприємства й перешкоджають його успішному розвитку. Ринкові можливості та загрози так само багато в чому визначають корпоративну стратегію підприємства. Для цього оцінюються всі можливості галузі, які можуть забезпечити потенційну прибутковість підприємства, і загрози, що негативно впливають на підприємство.

Можливості та загрози не тільки впливають на стан підприємства, але й вказують, які стратегічні зміни доцільно розпочати.

Корпоративна стратегія повинна враховувати перспективи, які відповідають можливостям і забезпечують захист від загроз.

При виборі факторів потрібно уважно стежити за тим, щоб вони не повторювалися, правильно стосувалися того чи іншого розділу, були суттєвими й мали реальне відношення до підприємства.

Необхідно також уникати помилок під час визначення можливостей та загроз, оскільки для різних підприємств однакові фактори можуть мати протилежний вплив. Наприклад, інфляція в більшості випадків визначається як економічна загроза, але в деяких випадках підприємства (переважно, невиробничої сфери) можуть перетворити цей фактор на сприятливу для себе можливість.

Метод SWOT для врахування дії факторів передбачає складання відповідної матриці (рис. 3.10).

Зовнішнє середовище / *Внутрішнє середовище*	*Можливості:* 1. 2. ...	*Загрози:* 1. 2. ... .
Сильні сторони: 1. 2. ...	*Поле «сили й можливості» (СИМ-SO)*	*Поле «сили й загрози» (СИП-ST)*
Слабкі сторони: 1. 2. ...	*Поле «слабкості й можливості» (СЛМ-WO)*	*Поле «слабкості й загрози» (СЛП-WT)*

Рис. 3.10. **Матриця SWOT-аналізу**

Фактори, які складають матрицю SWOT-аналізу, обов’язково перевіряються на наявність ефекту синергії (взаємного впливу), внаслідок чого їх вплив може бути підсилено або послаблено.

Наприклад, впровадження нових технологій та автоматизація виробництва призводять до зростання рівня постійних витрат, що, в свою чергу, робить підприємство більш уразливим до коливань попиту на продукцію.

Або інша ситуація: зростання законодавчої стабільності (позитивний, на перший погляд, фактор) призводить до активізації інвесторів та посилення конкуренції, що може, у кінцевому підсумку, являти для підприємства загрозу, а не можливість. Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT-аналізу можна визначити чотири різновиди корпоративної стратегії підприємства. Стратегії визначаються за назвою аналізованих внутрішніх і зовнішніх обставин.

СИМ-SO – сили-можливості *(maxi-maxi)* – стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх можливостей. Будь-яке підприємство прагне до одночасної максимізації як чинності, так і можливості. У цій ситуації воно має вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

СИП-ST – сили-загрози *(maxi-mini)* – стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для знешкодження зовнішніх загроз. Мета цієї стратегії полягає в максимізації розвитку сил і мінімізації загрози. Цю стратегію застосовують підприємства, які опинилися в досить поганій ситуації. Вони повинні використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони. Ці підприємства можуть вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на стримування наступу конкурентів та підготовку до активних дій у майбутньому, коли наявні можливості будуть переважати загрози.

СЛМ-WO – слабкості-можливості *(mini-maxi)* – стратегія, спрямована на мінімізації слабких сторін підприємства на основі використання зовнішніх можливостей. Стратегія цієї групи намагається мінімізувати слабкості й одночасно максимізувати можливості, її рекомендовано для підприємств, де переважають слабкі сторони, але які мають сприятливі ринкові можливості. Підприємство повинне

прагнути посилити конкурентні позиції в тих галузях, де це можливо, з одночасною ліквідацією (продажем) слабких господарських підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня витрат і підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

СЛП-WT – слабкості-загрози *(mini-mini)* – стратегія мінімізації слабких сторін підприємства та уникнення зовнішніх загроз. Цей варіант – найгірша доля, що очікує підприємство. Воно змушене застосовувати стратегію, змістом якої є поступове згортання діяльності, перепрофілювання, реінвестування коштів в інші галузі тощо. Лише в окремих випадках підприємство може ризикнути залишитися, наприклад, з допомогою об'єднання з іншим підприємством.

Керівництво підприємств має звернути увагу насамперед на комбінації полів СИП й СЛП. Якщо в першому випадку для підприємства досить вчасно відслідковувати загрози зовнішнього середовища й реагувати на них за допомогою сильних сторін, то у другому необхідно розробити стратегії, що дозволяють позбутися слабкостей і запобігти загрозам. Для аналізу зовнішнього середовища методом SWOT необхідно розкрити можливості та загрози й зуміти оцінити їх вплив на стратегію [34, 35]. Для оцінки можливостей і загроз застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості й загрози на матрицях можливостей і можливих загроз (табл. 3.5-3.6).

Таблиця 3.5

Матриця можливостей

Імовірність використання можливостей	*Вплив*		
	сильний	*помірний*	*малий*
висока	ВС	ВП	ВМ
середня	СС	СП	СМ
низька	НС	НП	НМ

Таблиця 3.6

Матриця загроз

Імовірність реалізації загроз	*Можливі наслідки*			
	руйнування	*критичний стан*	*важкий стан*	*«легкі забиті місця»*
висока	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
середня	СР	СК	СТ	СЛ
низька	НР	НК	НТ	НЛ

Можливості, що попадають на поля високої ймовірності з сильним і помірним впливом, а також із середньою ймовірністю й сильним впливом, мають найбільші значення і повинні бути використані для розробки стратегій підприємств. Можливості, що відповідають полям «СМ», «НП» і «НМ», брати до уваги недоцільно. Відносно інших можливостей необхідний гнучкий підхід. Найбільшу небезпеку для підприємства становлять загрози, які мають високу й середню ймовірність появи та приводять до руйнування й критичного стану. Вони вимагають швидкого усунення. Не менш серйозними є також загрози з полів «ВТ», «СК» і «НР». Треті за силою впливу на підприємство загрози «НК», «СТ» і «ВЛ». За іншими загрозами завдання першорядного усунення не ставиться, але вони однаково мають перебувати в полі зору менеджерів підприємства [7].

На практиці під час проведення SWOT-аналізу в тій частині, яка стосується ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей і загроз, застосовуються прийоми ранжування та імовірносної оцінки факторів.

Головні напрямки розвитку SWOT-аналізу:

- відображення в моделі динамічних змін підприємства і його конкурентного середовища;
- облік результатів аналізу підприємства і його конкурентного середовища з використанням класичної моделі стратегічного планування;
- розробка SWOT-моделей з урахуванням різних сценаріїв розвитку ситуацій на ринку.

У стратегічному аналізі також проводиться *SNW-аналіз* (абревіатура англійських слів: Streight (S) – сильна позиція (сторона), Neutral (N) – нейтральна позиція, Weakness (W) – слабка сторона). Управлінські цілі традиційного SW-підходу очевидні: сильні сторони, як гарний ресурс підприємства, зберегти й додатково підсилити; а слабкі сторони – як поганий ресурс – усунути.

Отже, виявлені в результаті стратегічного аналізу внутрішнього середовища первинні елементи його сили необхідно використовувати як «цеглинки» для побудови унікальних конкурентних переваг саме цього підприємства. І навпаки, виявлені слабкості, тобто первинну основу конкурентного недоліку, ліквідувати.

Для SNW-підходу зберігаються всі відзначні риси SW-підходу, але ще додається особлива нейтральна N-позиція.

Вчені, що дотримуються цього методу, при аналізі стратегічних ресурсів підприємства пропонують як нейтральну позицію краще фіксувати середньоринковий стан для поточної конкурентної ситуації. Таку нейтральну позицію звичайно називають «нульовою точкою конкуренції».

Виходячи з уже викладеного можна зробити висновок, що для перемоги або досягнення переваги в конкурентній боротьбі для підприємства може виявитися достатнім стан, коли за всіма ключовими позиціями або факторами щодо своїх конкурентів воно перебуває у стані N (нейтральному) й тільки за одним фактором – у стані S (сильному).

З метою реалізації SNW-методу та одержання уявлення про стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства розроблювачами методу пропонується заповнити таблицю такого виду: у першій графі формуються стратегічні позиції, які необхідно оцінити; у наступних трьох графах ставляться відповідно реальні оцінки цих позицій – S, N або W. До набору стратегічних позицій підприємства може бути внесено будь-якого роду (якісні або кількісні) необхідні зміни залежно від конкретної ситуації.

Розглянута методика SWOT-аналізу має безліч модифікацій. Незмінною залишається тільки ідея порівняння зовнішніх можливостей і загроз, сильних і слабких сторін підприємства.

У практиці стратегічного управління також відомий метод аналізу зовнішнього середовища, що одержав назву *PEST/STEP* (англ. PEST/STEP – political, economic, social, technological environment) і дозволяє відслідковувати тенденції зміни в зовнішньому середовищі.

Пропонована закордонними економістами методика містить у собі вивчення чотирьох основних груп зовнішніх факторів – політичних, економічних, соціальних і технологічних. На практиці ж частіше аналізуються правові, демографічні, природні й культурні фактори.

У результаті узагальненого аналізу визначається стан фактора, тенденції можливих його змін і характер впливу, оцінюється ступінь впливу за шкалою від -5 до +5 балів, передбачаються можливі дії підприємства й виявляється ступінь впливу факторів після вживання заходів.

Важливо, що цей підхід не тільки передбачає аналіз стану середовища, але й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Матриця PEST-аналізу

P	*Політика*	*E*	*Економіка*
Фактори (вибори президента, вибори до Верховної Ради, зміна законодавства)		Загальна характеристика економіки, рівень інфляції, динаміка курсу, експортно-імпортна політика	
S	*Соціум*	*T*	*Технологія*
Зміни в базових цінностях, рівні й стилі життя, демографічні зміна		Державна технологічна політика, значні тенденції в сфері НДДКР, нові патенти, нові продукти	

Політичний фактор зовнішнього середовища має вивчатися в першу чергу, тому що головне політичне питання – це питання про владу. А центральна влада регулює механізм обороту грошей в державі, а також багато інших ключових умов одержання основних ресурсів для діяльності будь-якої організації.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища підприємства дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються основні економічні ресурси.

Для більшості конкретних підприємств це є найбільш важливою загальною умовою їх ділової активності. Аналіз конкретної ситуації показує, яке значення для стратегії підприємства мають економічні рішення, прийняті на рівні віддаленого оточення. Соціальний компонент зовнішнього середовища найбільшою мірою пов'язаний з формуванням споживчих переваг населення. Цим, як правило, і визначається його особливе значення для аналізу можливого попиту на продукт підприємства в стратегічній перспективі. Значення технологічного фактора зовнішнього середовища стає також очевидним. У сучасних умовах швидких технологічних змін перед будь-яким підприємством постає загроза втрати ринку через витиснення більш технологічним продуктом. Тому *цілі стратегічного аналізу цього аспекту розвитку середовища такі:*

- аналіз має забезпечувати підприємство інформацією, що дозволяє йому вчасно переорієнтуватися на виробництво чи реалізацію технологічно перспективного продукту;

- підприємство має встигнути отримати достатній прибуток від своїх традиційних продуктів і при цьому зуміти вчасно від них відмовитися на користь більш перспективних.

У PEST-аналізі домінуючими є дві позиції.

1. Стратегічний аналіз кожного з чотирьох компонентів має відповідати принципам системності, тому що в житті всі ці компоненти дуже взаємозалежні. Значна зміна одного з них впливає на стан всього ланцюга. Такі зміни для конкретного підприємства і у кожній конкретній ситуації можуть стати або загрозою, або, навпаки, новою стратегічною можливістю його майбутнього бізнес-успіху.

2. PEST-аналіз – це інструмент історично сформованого чотирьохелементного стратегічного аналізу далекого зовнішнього середовища. Але в реальній ситуації набір факторів ширший, для кожного підприємства існує свій особливий набір ключових факторів, які напряму й найбільш істотно впливають на бізнес [7].

Для оцінки стратегічної позиції підприємства у зовнішньому середовищі частіше використовують *SPACE-аналіз* (стратегічного положення й оцінки дій). Це комплексний метод, спрямований на оцінку ситуації й вибір відповідної стратегії розвитку. Його привабливість пояснюється також тим, що він надає можливість проаналізувати існуючу стратегію підприємства навіть тоді, коли вона існує в загальному виді.

Матриця SPACE використовується для визначення найвигіднішого стратегічного положення підприємства, а також окремих сфер його діяльності (рис. 3.11).

Вона є засобом, що допомагає підприємству оцінити в цілому привабливість сфери виробництва, в якій воно діє, а також свою здатність конкурувати на ринках. Під час проведення аналізу за методом SPACE стратегічний стан підприємства визначається на основі двох груп факторів: внутрішніх і зовнішніх. Автори SPACE-аналізу пропонують застосовувати багатокритеріальний підхід, що дозволить здійснювати ідентифікацію та пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання в групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у встановлених межах.

У SPACE-аналізі виділяють чотири групи системних критеріїв оцінки підприємства: економічний потенціал; конкурентні переваги; привабливість галузі; стабільність зовнішнього середовища. Кожен із критеріїв складається з певного переліку факторів, які знаходять відображення у відповідних показниках. Кожна група показників оцінюється експертами за 6-бальною шкалою, де 1 – незадовільно, 6 – ідеально.

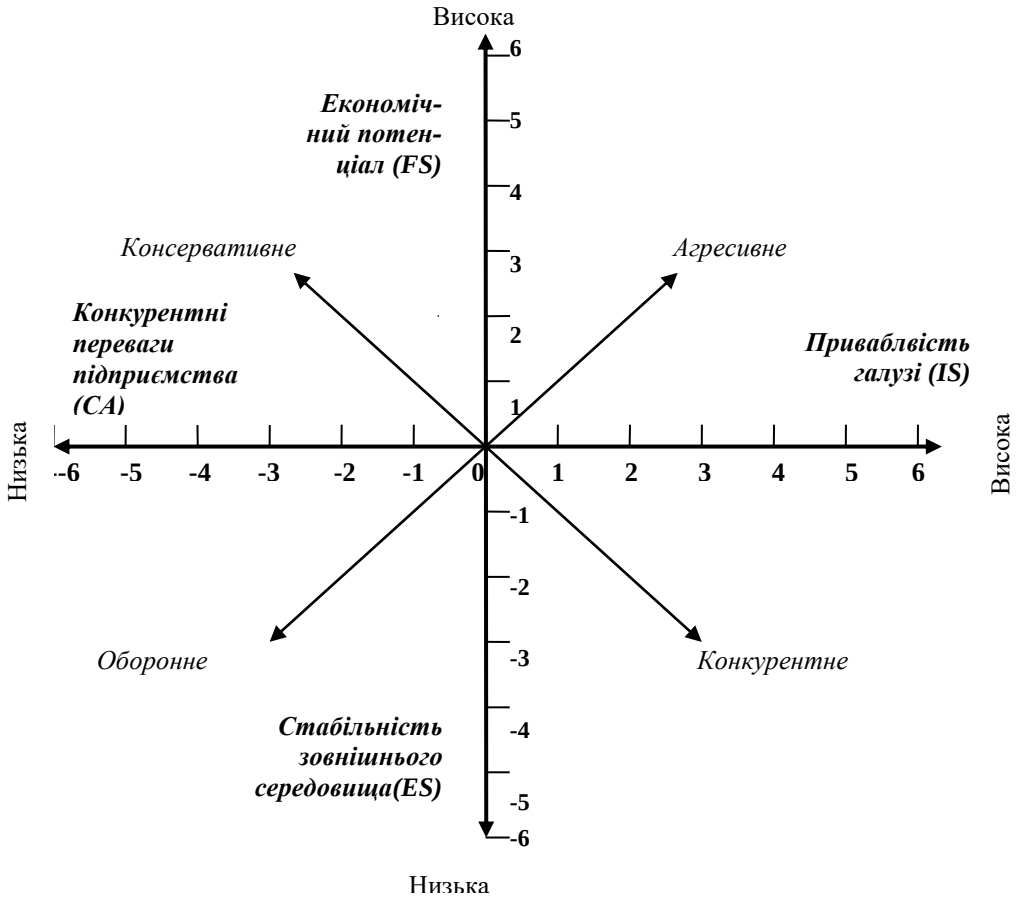

Рис. 3.11. **SPACE-матриця**

Отримані результати експертної оцінки наносяться на прямокутну систему координат, у якій кожна вісь відповідає кожному критерію, і наноситься вектор, який характеризує стратегію, що існує в цей момент на досліджуваному підприємстві. Кінцевим результатом є одержання стратегічних висновків, необхідних для формування стратегічного плану дій. Для цього необхідно сформулювати узагальнені висновки за результатами всіх попередніх етапів аналізу, визначити загальний стан підприємства на перспективу та встановити, на чому необхідно сфокусувати свою увагу - розвитку стратегії чи її розробці.

У деяких методах оцінки й обґрунтування вибору комплексу стратегій розвитку підприємства одне з провідних місць займає *метод PIMS*. Його підґрунтям є оцінка спрямованості впливу факторів стратегічного характеру на ефективність діяльності підприємства. Застосування моделей PIMS припускає одержання відповідей на питання визначення набору стратегічних факторів, оптимального рівня ефективності у відповідних умовах, можливих змін за відхи-

лень від наміченої стратегічної лінії, а також рекомендації з підвищення результатів діяльності підприємства з урахуванням факторів як зовнішнього середовища, так і внутрішнього характеру.

Звичайно об'єктом аналізу PIMS є СБО, за кожною з яких збирається різноманітна інформація про: результати господарської діяльності; постачальників; споживачів; конкурентну ситуацію; господарські зв'язки; фінансові засоби та ін.

До недоліків моделі PIMS відносяться: відсутність показників, які описують структуру управління й науково-технічну політику підприємства, методи й стиль управління. Обмеженням цієї моделі є охоплення даними про діяльність підприємства мінімум трирічного періоду.

Тому об'єктом дослідження є в основному підприємства, що закріпилися на певному ринку.

Для оцінки мікросередовища підприємства на основі моделі М. Портера «п'ять сил конкурентного середовища» доцільно застосовувати метод апріорного ранжування з метою оцінки впливу зовнішнього середовища, а також визначення характеру й спрямованості впливу його факторів на діяльність підприємства для прийняття своєчасних і адекватних змінам стратегічних рішень.

Для визначення коефіцієнтів вагомості факторів зовнішнього середовища застосовується метод експертних оцінок. Погодженість думок експертів оцінюється за допомогою коефіцієнта конкордації на основі методу рангової кореляції.

Приклад матриці рангів наведено в табл. 3.8.

Ранги факторів привласнюються за таким принципом: ранг 1 має фактор, що впливає на діяльність підприємства. Ступінь зв'язку між рангами, виставленими фахівцями, оцінюється коефіцієнтом конкордації або коефіцієнтом згоди. Коефіцієнт конкордації визначає погодженість думок експертів за ранжування n об'єктів за ступенем присутності деякої ознаки X.

Сумарне ранжування має вигляд:

$$\sum_{j=1}^{m} X_{j1},\ \sum_{j=1}^{m} X_{j2},\ ...,\ \sum_{j=1}^{m} X_{jn}, \qquad (3.25)$$

де n – об'єкти, які у різному ступені мають властивість X;

m – кількість експертів, які ранжують об'єкти за властивістю X.

Таблиця 3.8

Матриця рангів факторів зовнішнього середовища

Фактори	*Експерти*										$\sum_{j=1}^{n} X_{in}$	$\sum_{j=1}^{n} X_{jn-a}$	$\left(\sum_{j=1}^{n} X_{jn-a}\right)^2$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1. Загроза появи товарів-субститутів (замінників)	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	33	3	9
2. Загроза появи нових конкурентів	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	46	16	4256
3. Здатність покупців диктувати свої умови	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	38	8	64
4. Здатність постачальників диктувати свої умови	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	47	17	289
5. Суперництво між конкурентами всередині галузі	3	3	1	1	1	2	2	2	1	1	17	-13	169

Метод застосується для виявлення вагових коефіцієнтів і рангів факторів зовнішнього середовища, тому що звичайно він використовується для формалізації апріорної інформації за невеликої кількості ранжованих об'єктів ($n \le 15$). Сума квадратів різниць між членами сумарного ранжування й членами ряду, складеного із середніх значень, дорівнює:

$$S = \sum_{j=1}^{m}\left\{\sum_{i=1}^{n} X_{ij} - \frac{1}{2}m\cdot(n+1)\right\}^2. \qquad (3.26)$$

Погодженість думок експертів (W) як відношення реальної суми квадратів різниць S до максимально можливої суми $S_{макс}$ за коефіцієнтом конкордації Кендалла:

$$W = \frac{S}{S_{\text{макс}}} = \frac{12S}{m^2 \cdot (n^3 - n)}. \qquad (3.27)$$

Величина W змінюється в інтервалі [0; 1]. W=1 означає, що всі експерти дали однакове ранжування; навпаки, при W=0 зв'язок між ранжуваннями, даними m-експертами, відсутній.

Оцінка значущості коефіцієнта конкордації здійснюється на підставі χ^2-розподілу з числом ступенів свободи $\varphi=n-1$.

Перевірка значущості зводиться до перевірки статистичної гіпотези про рівність коефіцієнта конкордації нулю.

При заданому рівні значущості ця гіпотеза відкидається, якщо:

$$m \cdot (n-1) \cdot W \geq \chi^2_{\text{КР}}, \qquad (28)$$

де $\chi^2_{КР}$ – критичне значення χ^2 -розподілу при числі ступенів свободи $\varphi=n-1$.

За результатами розрахунків наведеного в табл. 2.8 прикладу: W= 0,787 і χ^2 = 31,48. Для рівня значущості α=0,01 і для φ =10 ступенів свободи $\chi^2_{\text{КР}}$ = 21,666. Оскільки $\chi^2_{\text{КР}}$ = 21,666 < χ^2 = 31,48, то гіпотеза про те, що між ранжировками експертів існує погодженість, приймається. Отже, оцінки, дані експертами у процесі опитування, можна вважати значущими; погодженість думок фахівців підтверджено коефіцієнтом конкордації W = 0,787.

У результаті обчислень сили ранжуються в зворотному порядку, тобто найбільший вплив створює чинник із найменшими значенням сумарного рангу:

1) суперництво між конкурентами всередині галузі – 17;
2) загроза появи товарів-субститутів (замінників) – 33;
3) здатність покупців диктувати свої умови – 38;
4) загроза появи нових конкурентів – 46;
5) здатність постачальників диктувати свої умови – 47.

Метод апріорного моделювання на основі експертних оцінок показав, що найбільшу вагу має фактор мікрооточення – конкуренти галузі функціонування підприємства. Для цього підприємству необхідно проводити політику диференціації продукції або політику низьких витрат; знижувати постійні витрати виробництва, застосовувати додаткові заходи, які мають забезпечити збереженість комерційної таємниці.

Звичайно ж всі розглянуті методи стратегічного аналізу підприємства доцільно застосовувати в комплексі для одержання більш об'єктивних результатів аналізу, що дозволить прийняти обґрунтовані, адекватні й відповідні стану середовища функціонування підприємства стратегічні рішення. Необхідність дослідження проблеми взаємодії підприємства і його оточення зумовлено формуванням концепції управління підприємством як відкритою системою, внутрішня стабільність якої залежить від умов зовнішнього середовища. Навіть якщо в самому підприємстві не відбувається ніяких змін, постійні зміни зовнішнього середовища істотно впливають на результати його діяльності. Це викликає необхідність проведення постійного стратегічного аналізу стану середовища підприємства.

Контрольні запитання:

1. У чому полягає сутність зовнішнього середовища? Які існують типи та моделі зовнішнього середовища?
2. Які фактори зовнішнього середовища відносять до макросередовища, а які – до мікросередовища? Чи може підприємство впливати на фактори зовнішнього середовища?
3. У чому полягають особливості моделі М. Портера «п’яти конкурентних сил»? Від яких факторів залежить ступінь впливу цих сил на діяльність підприємства?
4. У чому полягає сутність бар’єрів входу в галузь і виходу з неї? Яку роль вони відіграють при дослідженні конкурентного середовища?
5. Що таке стратегічний аналіз? Яка його мета, предмет, об’єкт і роль для формування стратегії підприємства?
6. У чому міститься сутність стратегічного потенціалу підприємства? Проаналізуйте принципи його оцінки.
7. Охарактеризуйте підходи до аналізу внутрішнього середовища підприємства.
8. Що таке SWOT-аналіз? Назвіть переваги та недоліки цього методу. Які стратегічні альтернативи рекомендуються для кожної клітинки матриці SWOT-аналізу?
9. Дайте характеристику методу SPACE. У чому полягає специфіка його застосування?

10. У чому полягає сутність методів стратегічного аналізу PEST/STEP та PIMS?

11. Охарактеризуйте призначення й особливості застосування методу PEST-аналіз.

12. Проаналізуйте переваги та недоліки методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Література:

1. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы : учеб.-метод. пособ. / М.М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 318 с.
3. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питерком, 1999. – 416 с.
4. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание : пер. с англ. ; переизд. / И. Ансофф. – П. : ПИТЕР, 2011. – 520 с.
5. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций : учеб. пособ. / под. ред. Б.А. Аникина. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 187 с.
6. Афанасьєв, М.В. Стратегія підприємства : навч.-метод. посібник / М.В. Афанасьєв, Г.О. Селезньова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 207 с.
7. Багиев Г.Л. Международный маркетинг / Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева, С.В. Никифирова. – СПб. : Питер, 2001. – 509 с.
8. Воронкова, А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / А.Е. Воронкова, Р.З. Вечерковські, Д.К. Воронков, Н.Г. Калюжна, Е.Н. Коренєв, І.В. Мажура. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 520 с.
9. Академия рынка : маркетинг ; пер. с фр. / А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар. Р. Оллье, Д. Ксардель, А. Олливье, Р. Урсе. – М. : Экономика, 2003. – 572 с.
10. Дениелс, Д.Д. Международный бизнес : внешняя среда и деловые операции / Д.Д. Дениелс, Л.Х. Радеба ; пер. с англ. – М. : Дело, 1994. – 594 с.

11. Дихтль, Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль. – М. : Высшая школа, 2005. – 476 с.

12. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Системный подход / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. – М. : Генезис, 2011. – 848 с.

13. Иванов, Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия : оценка, диагностика, стратегия / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.

14. Карлоф, Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы ; пер. с англ. / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.

15. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер и др. ; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М. : Издат. дом Вильямс, 2009. – 1056 с.

16. Куденко, Н.В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.

17. Кульман, А. Экономические механизмы ; пер. с франц. / под ред. Хрусталевой Н.И. – М. : Прогресс, 1993. – 180 с.

18. Люкшинов, А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2000. – 375 с.

19. МакДональд М. Стратегическое планирование маркетинга ; пер. с англ. / М. МакДональд. – СПб.: Питер, 2008. – 320 с.

20. Макконнелл, К.Р. Экономикс: Принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю ; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 972 с.

21. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент : курс лекцій / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2004. – 288 с.

22. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2004. – 512 с.

23. Нємцов, В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань. – К. : Експрес-Поліграф, 2002. – 560 с.

24. Плюта, В. Сравнительный многомерный анализ в эконометрическом моделировании / В. Плюта ; пер. с пол. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 174 с.

25. Popov, E. V. Forms of Opportunism between Principals and Agents / E. V. Popov, V. L. Simonova // International Advances in Economic Research. – 2006. – Vol. 12. – № 1. – P. 115–123.

26. Портер, М. Конкуренция : пер. с англ. / М. Портер. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

27. Портер, М. Международная конкуренция : пер. с англ. / М. Портер. – М. : Международные отношения, 2005. – 544 с.

28. Садовский, В.Н. Основы общей теории систем / В.Н. Садовский. – М. : Наука, 1974. – 613 с.

29. Стерлин, А.Р. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США : опыт развития и новые явления / А.Р. Стерлин, И. В. Тулин. – М. : Наука, 1990. – 200 с.

30. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. Ю.Б. Іванова і О.М. Тищенка. – Х. : ВД «Інжек», 2006. – 384 с.

31. Тищенко, А.Н. Стратегия управления развитием предприятия / А.Н. Тищенко, О.С. Головко. – Х. : ЭДЭНА, 2003. – 198 с.

32. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент учебник / Р.А. Фатхутдинов ; 7-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2005. – 448 с.

33. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монография / А.Н. Тищенко, Ю.Б. Иванов, Н.А. Кизим, Е.В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвили ; под общ. ред. А.Н Тищенко. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2007. – 376 с.

34. Циганкова, Т.М. Міжнародний маркетинг : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Т.М. Циганкова. – К. : КНЕУ, 2005. – 236 с.

35. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

36. Эванс, Дж. М. Маркетинг / Дж. М. Эванс, Б. Берман. – М. : Сирин, 2002. – 308 с.

37. Экономическая стратегия фирмы : учебн. пособие / под ред. А. П. Градова ; 4-е изд. – СПб. : Специальная литература, 2003. – 958 с.

38. Rowe, A. Strategic management: a methodical approach / A. Rowe, R. Mason, K. Dickel, N. Snyder. – N.-Y., 1989. – 120 p.

РОЗДІЛ 4
КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

4.1 Загальна характеристика корпоративної стратегії

Корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованого підприємства в цілому. На цьому рівні приймається рішення про бізнес-портфель (певну сукупність форм і видів економічної діяльності) суб'єкта господарювання, вирішуються питання про злиття, придбання або вихід з будь-якого бізнесу.

Корпоративні стратегії визначають загальний напрямок розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища, ґрунтуючись на таких цілях, як прибуток і зростання.

Досягнення розвитку є необхідним, оскільки характерною особливістю ринкової економіки є те, що кризові ситуації виникають на всіх стадіях ЖЦП. Це короткострокові, епізодичні ситуації, що не змінюють сутності і параметрів підприємства. Вони можуть бути усунені за допомогою оперативних заходів.

У випадку несвоєчасного їх подолання та передбачення негативних трансформацій, криза набуває тривалого характеру і може завершитися банкрутством підприємства.

Більшість економістів визнали теорію циклічності як базову і в своїх роботах приділяли їй значну увагу.

Так згідно теорії динамічної рівноваги (раціонального інкрементналізму, еволюційного розвитку) зміни на підприємстві дискретні, але узгоджені з загальними тенденціями в оточенні.

Як відмічалось в роботі *Є. Татарнікова* [18], виходячи з такого припущення, механізм антикризового управління обмежиться слідуванням за змінами зовнішнього середовища, що може призвести до необернених наслідків для суб'єктів господарювання у випадку сильних коливань. Пристосування під динаміку оточення і внаслідок цього організаційне зростання завершується конфліктом між підприємством і зовнішнім середовищем, якщо чергове пристосування буде більш витратним, ніж зміна оточення. Тому стверджувати, що розвиток може бути досягнутий тільки через кризи не зовсім коректно, оскільки недоцільно зводити управління тільки до подолання останніх. З вищесказаного витікає, що процес розвитку, як складне явище, характеризується спрямованістю підприємства досягнути

високих результатів діяльності при збереженні КСП і стійкості стану. При цьому виникає закономірна періодичність настання криз.

Концепція циклічності розвитку є одним з головних об'єктів досліджень таких видатних вчених, як *Дж. Кейнс, Н. Кондратьєв, К. Маркс, М. Туган-Барановський, М. Фрідмен, Й. Шумпетер* [8, 9, 11, 21, 23, 24] та ін.

З початку теорія економічного циклу розглядала регулярні коливання ділової активності в макроекономічному масштабі.

В XX ст. відбувся перехід від словесного описання кризових процесів до математичних моделей і дослідження окремих сторін циклічних проявів.

На різних етапах економічного розвитку суспільства і при різних умовах відтворення цикл і його фази проявляються по-різному (змінюється тривалість самого циклу та окремих фаз, глибина кризи, рівень економічного зростання і т. п.).

Криза є найбільш складною і суперечливою фазою. З нею, з одного боку, пов'язані руйнівні сили (скорочення виробництва, банкрутство, інфляція, зниження життєвого рівня, безробіття, політична напруженість), а з іншого – кризи виконують творчу функцію: циклічні коливання ділової активності виступають одним з умов економічного зростання, технічного і технологічного оновлення виробництва, структурної перебудови економіки. Таким чином, виявляється двоїстий характер кризи: вона є і наслідком внутрішніх протиріч, і формою їх вирішення шляхом оздоровлення економічної системи.

Будь-який продукт має життєвий цикл тому, що володіє граничними можливостями, які обмежують його подальше існування в первісному вигляді певним періодом часу.

Не знаючи, на якому етапі життєвого циклу перебуває підприємство, неможливо адекватно приймати управлінські рішення щодо напрямку розвитку, вибору відповідних перетворень, визначення моменту доцільності проведення змін та інше.

Дослідження ЖЦП – це складний управлінський процес визначення специфіки і тенденцій розвитку, який враховує внутрішні та зовнішні властивості суб'єкта дослідження.

Тривалість ЖЦП і окремих його фаз залежить від галузевої приналежності, цілей виникнення і перебування на ринку, виробничого циклу та ін. Стратегічне управління розвитком підприємства базується на таких основних моделях, як: життєвий цикл товару (нововведення,

технології, попиту тощо), підприємства і його системи управління.

Як показав аналіз вказаних моделей, існують різні підходи до сегментації циклу, оцінювання та характеристики фаз життєдіяльності об'єктів дослідження.

Але деякі зарубіжні вчені скептично ставляться до моделі життєвого циклу. Так, наприклад, *Х. Мефферт* найбільш слабким місцем цих моделей вважає перехід від однієї стадії до іншої [25].

На сьогодні ще не запропоновані такі методичні підходи, що всебічно й однозначно дозволяли б визначити точку життєвого циклу, на якій знаходиться підприємство в той чи інший момент часу.

І. Ансофф відмічає, що за час життєвого циклу підприємства може змінитися декілька життєвих циклів конкурентної переваги [2]. Як показує рис. 4.1 зародження наступного циклу конкурентної переваги до певного моменту дозволяє підтримувати підприємство на стадіях зростання та зрілості (стійкості).

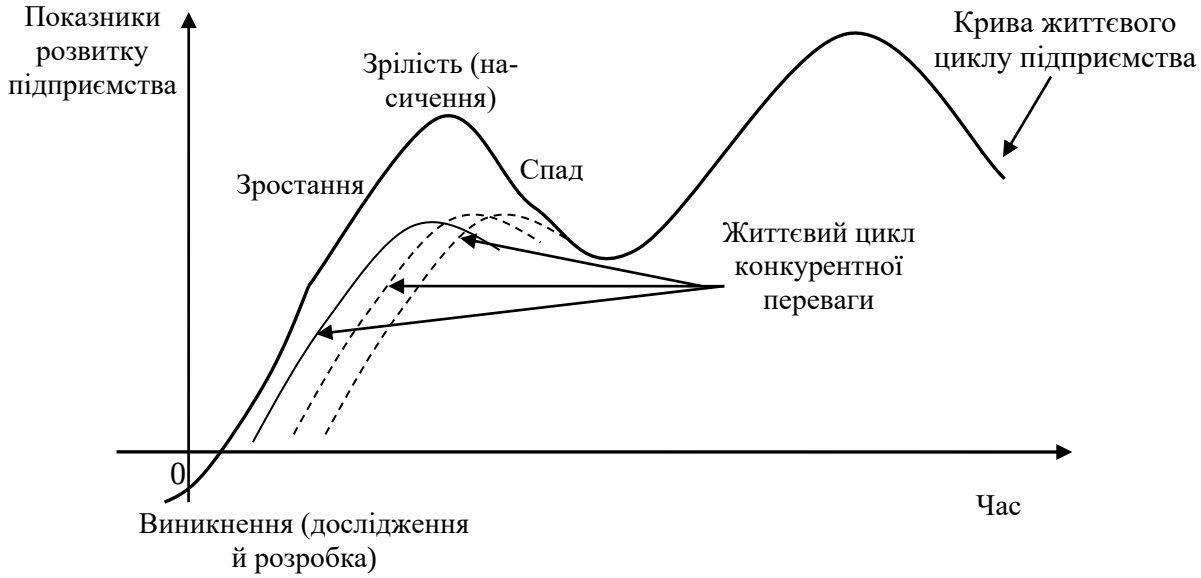

Рис. 4.1. **Співвідношення фаз в життєвих циклах підприємства та конкурентна перевага (КП)**

Така ситуація складається завдяки своєчасному виявленню сигналів про загрози втрати конкурентної переваги суб'єкта ринку та прийняття адекватних заходів з її підтримки і розвитку.

При формуванні корпоративної стратегії необхідно також враховувати фази розвитку окремих видів бізнесу та їх чутливість до кон'юнктурних коливань в економіці.

Особливістю корпоративної стратегії є розробка заходів щодо забезпечення загального розвитку підприємства, запорукою виконання яких є узгоджене здійснення всього комплексу підстратегій, починаючи з оперативних і закінчуючи діловими.

Рівень корпоративної стратегії передбачає:

1. *Визначення сфери діяльності.* При цьому обираються галузі, в яких буде діяти підприємство, і параметри, які будуть утворювати стратегічну позицію суб'єкта господарювання в кожному цільовому ринку. При визначенні виду диверсифікації необхідно поряд з позитивними рисами цього процесу зважити ймовірні негативні наслідки.

Основний ризик пов'язаний з «розпиленням» сил і складністю управління комбінованим підприємством.

2. *Створення й управління високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів підприємства.* Приймається стратегічне рішення щодо необхідності придбання окремих підприємств, укріплення існуючих ділових позицій, припинення діяльності, яка не відповідає управлінським планам та ін. Поступове посилення позицій підприємства в обраних сферах дозволяє спрямовувати зусилля на поліпшення діяльності в усіх напрямках його діяльності. Першочергові рішення приймаються стосовно укріплення конкурентних позицій в перспективі та забезпечення ефективності в достроковому періоді.

Підґрунтям розвитку підприємства є стратегія інтенсивного зростання перспективних підрозділів та дії щодо підтримки ділової активності низькоприбуткових, але стратегічно значущих напрямків діяльності.

3. *Досягнення синергізму серед споріднених структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу.* Підприємства, що розширюють діяльність у бізнесі, в якому мають можливість розширювати свою компетентність досягають певних переваг перед суб'єктами ринку, для яких цей вид діяльності є новим. Це можливо при наявності схожих технологій, характеру робіт, існуючих каналів постачання ресурсів і збуту продукції.

Отже споріднена диверсифікація дозволяє передавати позитивний досвід між підрозділами, спільно використовувати окремі основні фонди, знижувати витрати, тим самим підвищувати конкурентоспроможність продукції. Таким чином оптимізація зв'язків між структурними одиницями підприємства сприяє досягненню конкурентних переваг, які базуються на синергійному ефекті.

4. *Встановлення інвестиційних пріоритетів і напрямків використання стратегічних ресурсів в найбільш привабливі сфери діяльності.* Оскільки різні сфери діяльності відрізняються інвестиційною привабливістю, необхідно ранжирувати види й обсяг інвестицій в них з метою забезпечення збалансованості доходів у часі та диверсифікації ризику. Корпоративна стратегія підприємства також узагальнює рішення щодо корпоративної культури (етики менеджменту, соціальної політики, специфіки інформаційно-комунікаційної системи) та способів взаємодії з зовнішнім середовищем (відповідність інтересам груп впливу, забезпечення стійкості, соціально-економічні наслідки для розвитку регіону). Виходячи з аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища обґрунтовується прийняття управлінського рішення щодо типу розвитку.

Узагальнення *Д. Аакером* підходу І. Ансоффа [3] (матриці «продукт-ринок») дозволило об'єднати можливі стратегії зростання підприємства в паралелепіпед (рис. 4.2).

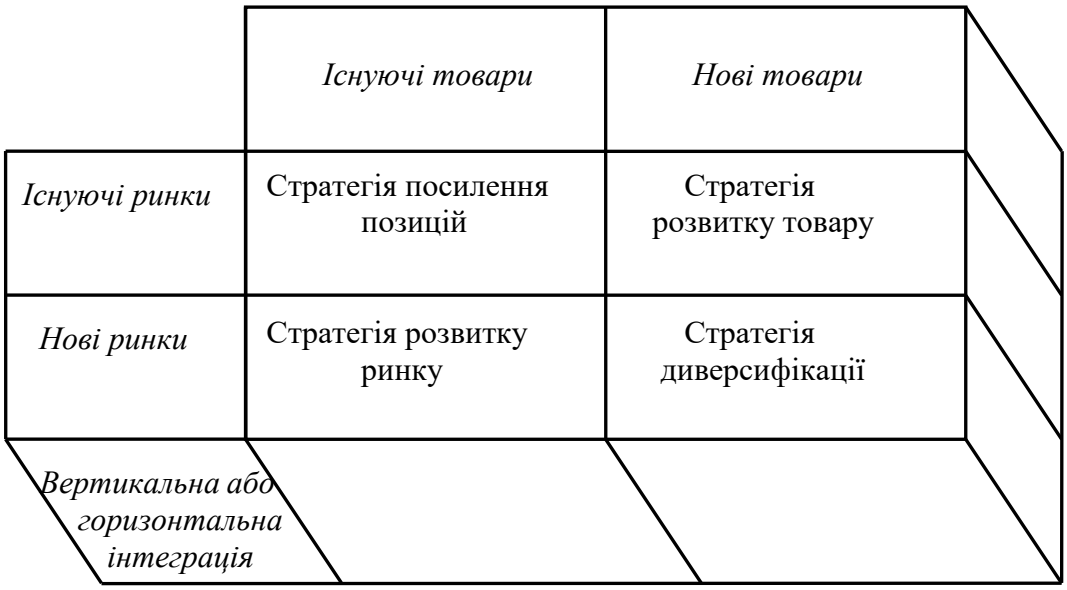

Рис. 4.2. **Напрямки можливого зростання підприємства**

В основі інтеграції та диверсифікації лежить принцип об'єднання власності, ресурсів, сфер діяльності. В світовій практиці отримали розповсюдження десять основних *організаційних форм інтегрованих структур бізнесу*: трест, концерн, конгломерат, фінансово-промислова група, картель, синдикат, пул, консорціум, стратегічний альянс, асоціація [6].

Трест – об'єднання в єдиний виробничий комплекс підприємств, які втрачають виробничу, комерційну та юридичну самостійність.

Концерн – об'єднання самостійних підприємств, зв'язаних через систему участі, виробниче співробітництво, фінансові зв'язки, угоди про загальні інтереси, патентно-ліцензійні угоди.

Конгломерат – організаційна форма інтеграції суб'єктів господарювання, що об'єднує під єдиний фінансовий контроль мережу різнорідних підприємств, не зв'язаних виробничим ланцюгом.

Фінансово-промислова група – інтегрований комплекс, у межах якого відбувається об'єднання промислових і торгових підприємств та фінансово-кредитних установ для здійснення координованої виробничо-господарської діяльності з метою вирішення загальних завдань.

Картель – об'єднання підприємств однієї галузі, які укладають угоду щодо різних питань комерційної діяльності (про ціни, ринки збуту, обсяги виробництва і продажу, асортимент та ін.).

Синдикат – об'єднання однорідних промислових підприємств, створене з метою організації продажу через загальну збутову мережу, з суб'єктами якої кожний з учасник укладає угоду на однакових умовах.

Пул – форма об'єднання підприємств, при якій прибуток всіх учасників надходить у загальний фонд і розподіляється між ними в установленій пропорції.

Консорціум – тимчасовий союз господарсько незалежних підприємств, метою якого є їх скоординована підприємницька діяльність (найчастіше утворюється для якісного виконання замовлень і проектів шляхом консолідації зусиль і коштів учасників).

Стратегічний альянс – угода про кооперацію двох і більше незалежних підприємств для досягнення певних комерційних цілей та синергійного ефекту завдяки об'єднанню та взаємодоповненню стратегічних ресурсів (утворюються для реалізації проектів у сфері НДДКР, організації спільного виробництва або освоєння ринку).

Асоціація – добровільне об'єднання юридичних і фізичних осіб для досягнення загальної господарської, наукової та іншої, найчастіше некомерційної, мети.

Інтеграційні процеси передбачають сполучення контролю над власністю підприємств різних стадій технологічного ланцюга та над

їх поведінкою. В дійсності ці види контролю можуть існувати відносно незалежно одне від одного. Так можливий контроль над власністю без контролю поведінки, а ринкова поведінка формально самостійних підприємств, в свою чергу, може контролюватися за умов відсутності контролю власності.

Останній випадок характеризують як *квазіінтеграції.*

Способи виникнення квазіінтегрованих об'єднань різні і залежать від конкретних особливостей економічної системи. В трансформаційній економіці контроль над поставками ресурсів і реалізацією продукції підприємства може виявитись більш ефективним, ніж контроль його власності. Квазіінтеграція найчастіше виникає на ринках проміжної продукції. Наприклад, контракти субпідряду, які підчиняють політику дрібних виробників інтересам великих компаній; толлінг (давальницькі угоди), франчайзинг (передача прав на використання торгової марки з метою стимулювання продажу), а також альтернативні форми розрахунків.

4.2 Діагностика відповідності стратегії стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства

Успішне провадження стратегії вимагає її відповідності внутрішньому (можливостям, структурі, культурі, важелям управління тощо) і зовнішньому середовищу підприємства (потреби ринку, реакція конкурентів, технологічні прориви та ін.). Оцінка результатів діяльності підприємства базується на проведенні діагностики його внутрішнього середовища з метою ідентифікації тих внутрішніх ресурсів, які можуть розглядатися як сильні та слабкі сторони підприємства, і оцінки їхньої важливості та спроможності.

Під ***діагностикою*** розуміється комплекс заходів, які здійснює підприємство для визначення й описання свого поточного та перспективного стану, проблем і переваг, на підставі чого розробляються загальні та локальні стратегії.

Діагностика дозволяє підприємству виявити конкурентні переваги та стратегічні проблеми, визначити напрями адаптації внутрішніх можливостей до змін у зовнішньому середовищі.

В практиці управління діагностичний метод використовується в основному для визначення причин кризового стану виробничо-економічної системи.

Засобами діагностики є:

- побудова «дерева цілей»;
- функціонально-цільовий аналіз;
- причинно-наслідковий аналіз проблем;
- метод порівнянь;
- балансовий метод;
- математичні методи;
- графічний метод [13].

Проведення діагностики передбачає порівняння стану обраного об'єкту з еталонними або плановими показниками з метою виявлення відхилень і визначення їх характеру. За еталонні можна обрати показники діяльності підприємства, яких воно планує досягти (якщо підприємство є монополістом), показники діяльності основного конкуренту (якщо суб'єкт господарювання функціонує в конкурентному середовищі) або середньогалузеві показники розвитку підприємств.

Центральне питання в діагностиці займає встановлення симптомів ускладнень чи можливостей. Виявлення симптомів допомагає визначити проблему, що сприяє скороченню кількості факторів, які необхідно враховувати. Проблема полягає в критичному відхиленні реального стану системи від бажаних параметрів її функціонування.

Однією з важливих умов здійснення діагностики є дотримання вимоги комплексності, яка передбачає вивчення всіх сторін діяльності підприємства. Комплексний підхід повинен інтегруватися з функціональним підходом. Особливо це необхідно в тих випадках, коли в процесі попередньої діагностики з'ясовується, що основні слабкі сторони підприємства припадають на одну-дві його сфери діяльності.

На рис 4.3 наведені основні види діагностики, які можуть здійснюватись на підприємстві [4].

Основним видом діагностики вважається стратегічна діагностика, яка дозволяє оцінити результативність обраної стратегії підприємства та його стратегічну позицію підприємства.

Метою *управлінської діагностики* є аналіз та оцінка проблем розвитку підприємства, виявлення головних напрямів їх розв'язування, підвищення ефективності системи менеджменту.

Рис. 4.3. **Види діагностики**

Ця діагностика дозволяє виявити розвинутість управлінського та організаційного потенціалу підприємства (аналіз структури управління та якості рішень).

Напрямами управлінської діагностики є: діагностика структури управління, якість рішень, зв'язки підприємства із зовнішнім оточенням та результати його діяльності.

Діагностика структури управління спрямована на оцінку доцільності збереження або перерозподілу завдань, функцій та повноважень між окремими підрозділами підприємства для підвищення оперативності, надійності та економічності управління.

Діагностика якості рішень передбачає дослідження процесів, пов'язаних з підготовкою управлінської інформації для обґрунтування рішень, процесу прийняття та подальшого контролю за ходом їх виконання.

У процесі *діагностики зв'язків із зовнішнім оточенням* аналізуються основні проблеми, що існують у взаємовідносинах підприємства зі споживачами, постачальниками, контрагентами, фінансово-адміністративними органами тощо.

Діагностика результатів діяльності підприємства передбачає оцінку загальної ефективності роботи підприємства (досягнення цілей, виконання розробленого плану економічного та соціального розвитку, фінансового забезпечення функціонування, відповідності техніко-технологічного рівня та організації виробництва вимогам, які висуваються ринком, досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності та ін.).

Діагностика проблем передбачає аналіз величини й співвідношення параметрів організаційно-виробничої системи і ринкового середовища з метою визначення причин та місця виникнення проблеми.

Ця діагностика ілюструє наскільки ефективно внутрішнє середовище підприємства може адаптуватися до змін оточення.

Економічна діагностика дає змогу оцінити стан підприємства, стабільність його роботи; визначити можливі варіанти динаміки показників, що характеризують діяльність підприємства; оцінити можливі наслідки управлінських рішень для ефективності виробництва, фінансового стану і стійкості підприємства.

Цей вид діагностики дозволяє виявити ключові проблеми та визначити напрями поглибленого аналізу для виявлення головних резервів зростання ефективності діяльності підприємства [4].

Близькою до економічної діагностики є *діагностика фінансово-господарської діяльності*. Головними напрямками цієї діагностики є: об'єктивна оцінка результатів діяльності; виявлення резервів мобілізації діяльності підприємства та недоліків у його роботі та причин, що їх зумовили; контроль за виконанням планів і бюджетів, процесами виробництва та використання поточних внутрішньовиробничих резервів; прогнозування господарської діяльності, та оцінка виконання плану. Ця діагностика дозволяє виявити «вузькі місця» у внутрішньому середовищі підприємства.

Таким чином, діагностика є важливою складовою загального процесу стратегічного управління, результати якої впливають на обґрунтування вибору моделі дій підприємства у середовищі.

Ґрунтуючись на вищевикладених підходах і рекомендаціях, *загальний процес прийняття управлінського рішення щодо стратегічного напрямку розвитку підприємства* можна представити послідовністю, графічно зображеною на рис. 4.4.

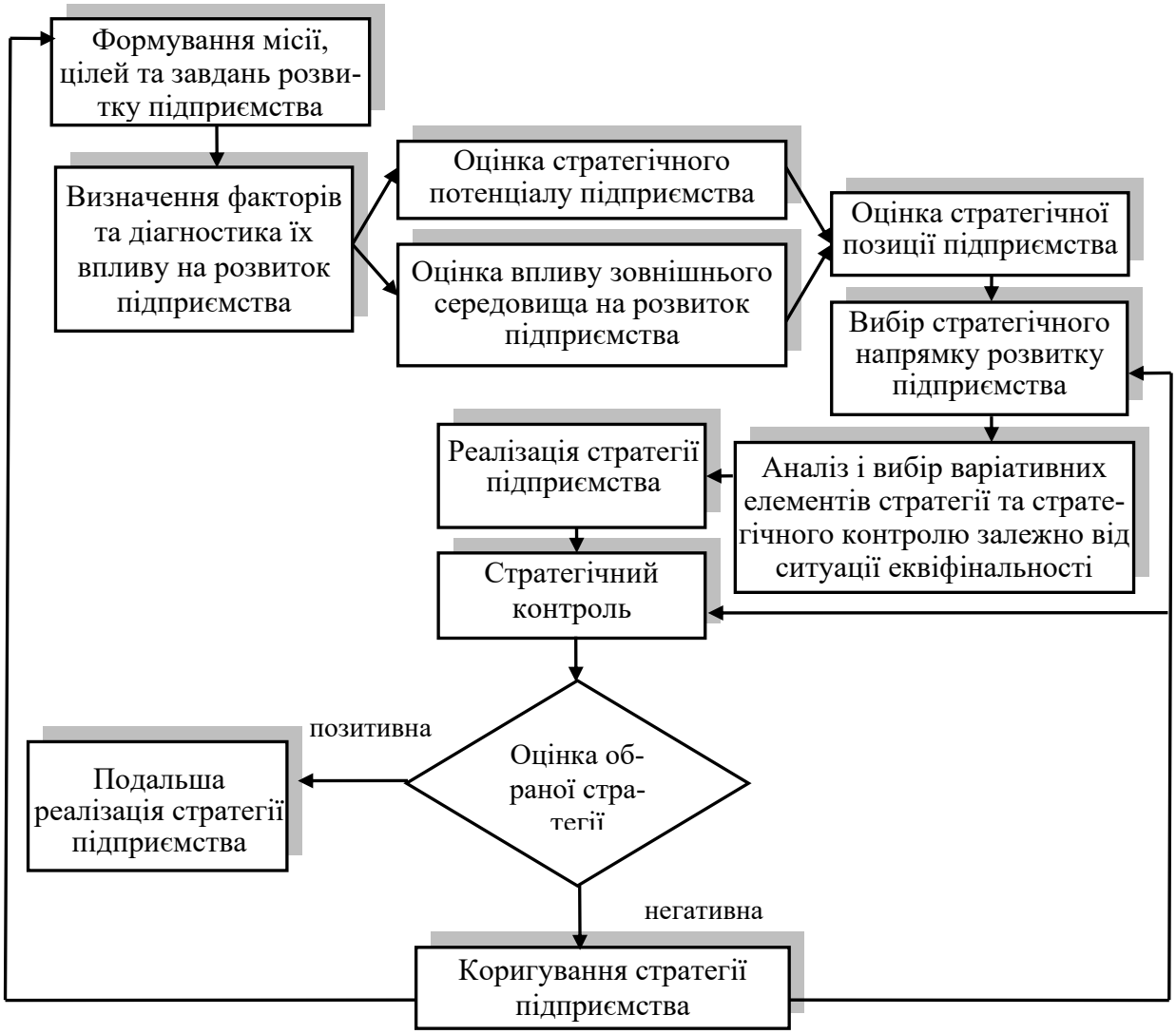

Рис. 4.4. **Послідовність та взаємозв'язок етапів прийняття управлінського рішення щодо стратегічного напрямку розвитку підприємства**

У науковій літературі існує багато різних тлумачень стратегічної позиції та позиціонування.

Ефективність стратегічного управління підприємством залежить від адекватності сприйняття та повноти врахування різних аспектів зв'язків підприємства зі своїм середовищем, своєчасним відслідкуванням і прогнозуванням тенденцій його вимог, а також визначенням власного місця в ринковому просторі.

Для розробки своєчасної і обґрунтованої стратегії та створення умов для її реалізації необхідне визначення стратегічної позиції підприємства. Так у роботі *М. Портера* [16] стратегічне позиціонування розглядається як досягнення переваги в конкурентній боротьбі, що визначається для окремих видів бізнесу. Близьким за змістом є розгляд сутності стратегічного позиціонування в обранні відмінного бізнесу і формуванні для нього ринкової ніші. Виходячи з цього, стратегічна позиція виникає на основі взаємодії трьох пов'язаних компонент: позиціонування асортиментного, сегментного та за принципом доступності для покупців [17].

Різниця між наведеними визначеннями полягає в акцентуванні уваги в першому та другому випадку на конкурентах, в третьому – на споживачах продукції. Але ці тлумачення близькі за сутністю до визначення КСП, що зумовлює певний статус аналізованого підприємства. Аналіз основних положень дослідження [10] показав, що стратегічну позицію характеризують параметрами: інвестиційна і ринкова позиції та стан потенціалу. Причому останні визначені як відношення відповідно реальної величини інвестицій, діючої стратегії та фактичного стану управління функціональними сферами діяльності підприємства до оптимального значення перелічених складових.

У роботі *О. Віханського* [5] зазначено, що шляхом аналізу стратегічних позицій складається комплексне уявлення про внутрішнє середовище підприємства та його слабкі і сильні сторони. При більш детальному дослідженні такого підходу стає зрозумілим: у цьому випадку виявляється потенціал підприємства, тобто проводиться діагностика внутрішнього середовища підприємства. Зустрічається думка, що стратегічна позиція підприємства – це розміщення ресурсів за різними СЗГ та взаємозв'язок окремих СЗГ між собою і зовнішнім середовищем [12].

Така точка зору більше відповідає визначенню та дослідженню стратегічного набору і портфелю стратегій підприємства.

Різне тлумачення сутності стратегічної позиції пояснюється, по-перше, виокремленням при розгляді останньої окремих аспектів, по-друге, розумінням позиції як погляду, бачення чи орієнтації суб'єкта господарювання на власну політику відносно конкурентів, споживачів, партнерів тощо або розташування досліджуваного підприємства відносно своїх конкурентів у ринковому просторі.

У роботі [22] позиція розуміється як місце (положення) в певній системі координат, зумовлене станом зовнішнього та внутрішнього середовища і, як наслідок, можливістю певних дій.

Тобто під стратегічною позицією підприємства розуміється його положення, якому притаманний певний набір параметрів, що характеризують можливість здійснення окремої стратегії розвитку.

Такий підхід дозволяє визначити розташування підприємств у ринковому просторі та доцільність вибору моделі їх дій щодо розвитку в певній ситуації.

Тобто можна зробити висновок, що на підставі оцінки стратегічної позиції підприємства можна діагностувати відповідність стратегії стану його зовнішнього та внутрішнього середовища.

Найбільш розробленим інструментом стратегічного управління є матричний підхід до прийняття управлінських рішень.

Матриця – це модель, що побудована на підставі певних показників, які можуть характеризувати як позиції суб'єкта господарювання, так і рекомендації щодо напрямків його розвитку чи окремих елементів.

Спираючись на переваги матричного методу надання інформації в стратегічному управлінні, пов'язані з можливістю узагальнення та наочного надання результатів діагностики, відслідкування взаємозв'язку та взаємовпливу факторів, які утворюють основу матриці, в роботах [19, 22] запропоновано використання матричного підходу до визначення стратегічної позиції підприємства, базуючись на таких параметрах, як рівень розвитку стратегічного потенціалу ($Y_{СПП}$) і вплив зовнішнього середовища підприємства (ВЗС) (рис. 4.5).

Запропонована матриця 4×3 дозволяє проаналізувати стратегічну позицію підприємства в 12-ти випадках:

Квадрант 1 – діяльність підприємства характеризується збитковістю, занепадом СПП, руйнуванням структури, неефективністю управління. Тобто суб'єкт господарювання має несумісні з подальшим існуванням показники розвитку, а також функціонує в такому зовнішньому середовищі, яке не сприяє поліпшенню його позицій. За таких умов санаційна спроможність втрачена, підприємство не здатне відповідати вимогам ринку. Проблемами таких підприємств є збитковість діяльності, непомірна заборгованість, застаріле обладнання, неефективна маркетингова політика та інше протягом тривалого часу. Такі умови роблять подальше існування суб'єкта господарю-

вання неможливим або дуже ускладненим з причини порушення інтересів суб'єктів процесу його розвитку (держави, менеджерів, працівників підприємства).

Рівень розвитку стратегічного потенціалу підприємства ($Y_{СПП}$)				
	Високий	10. Загроза втрати стійкості	11. Загроза незначного спаду	12. Високий рівень стійкості
	Середній	7. Загроза спаду з причини зниження сприятливості оточення	8. Помірне балансування з зовнішнім середовищем	9. Утримання стійкості
	Низький	4. Втрата позицій, викликана загостренням протиріч внутрішнього і зовнішнього середовища	5. Втрата позицій, викликана протиріччями у внутрішньому і зовнішньому середовищі	6. Втрата позицій, викликана протиріччями у внутрішньому середовищі
	Дуже низький	1. Глибока стратегічна криза, відсутність довгострокових факторів успіху	2. Глибока стратегічна криза, викликана гострими протиріччями у внутрішньому і зовнішньому середовищі	3. Стратегічна криза, викликана переважно занепадом потенціалу розвитку
		Низький	*Середній*	*Високий*

Вплив зовнішнього середовища

*1, 2, ..., 12 – номери квадрантів

Рис. 4.5. **Матриця оцінки стратегічної позиції підприємства**

Квадранти 2, 4 – підприємство функціонує на межі виживання, розвивається глибока некерована криза, як правило, внаслідок прогресування тривалих кризових процесів, які не були своєчасно усунені та викликані в першому випадку переважно катастрофічним занепадом СПП, в другому – діяльністю в несприятливому оточенні.

Квадранти 3, 6 – незадовільний стан підприємства зумовлений послабленням СПП внаслідок невірних дій керівництва, використанням застарілого обладнання, технологій, методів управління тощо, втратою платоспроможності, існуванням певних внутрішніх конфліктів, що в деякій мірі на нетривалий час може компенсуватися існуванням сприятливості зовнішнього середовища. Як правило, перебування в цій позиції не може бути тривалим, оскільки підприємство буде не в

змозі задовольняти потреби ринку внаслідок послабленого СПП, а сприятливість оточення з часом буду знижуватись.

Квадрант 5 – існують суттєві суперечності між оточенням і можливостями підприємства, що призводять до незадовільного фінансово-економічного стану. Вони можуть бути усунені шляхом приведення внутрішнього середовища у відповідність ринковій ситуації.

Квадранти 7, 10 – підприємство, хоча і має позитивні фінансові результати та накопичений СПП, з часом почне втрачати позиції з причини функціонування в несприятливому оточенні, яке здійснює кризоутворюючий вплив. Підприємству не доцільно тривалий час утримуватись в такій позиції, необхідно планувати вихід в інші стратегічні зони господарювання.

Найбільш вигідна стратегічна позиція у підприємств, що опинились у квадрантах 8, 9, 11, 12, які мають середній і високий рівень розвитку СПП та сприятливі умови господарювання з боку оточення.

Квадранти 8, 11 – стан підприємств, що займають таку стратегічну позицію, задовільний, підтримується розвинутий СПП, своєчасно виявляються потреби ринку, але параметри оточення дещо відхиляються від сприятливих і мають нестійкий характер. *Квадрант 9* – характеризується існуванням умов для утримання стійкості. Підприємство має задовільний стратегічний потенціал: високу ефективність використання стратегічних ресурсів, встановлені зв'язки з кредиторами та ресурсну структуру і склад такі, що відповідають стратегічній меті підприємства. *Квадрант 12* – підприємство має значні можливості і здатності до успішної реалізації стратегії та функціонує в сприятливому зовнішньому середовищі. Високий рівень розвитку СПП дозволяє не тільки швидко реагувати на зміни ринкової ситуації, а й впливати на формування параметрів оточення. Найсприятливіша стратегічна позиція для підприємства.

Наведені стратегічні позиції підприємства зумовлені певними варіантами протиріч, що склалися в результаті різних комбінацій рівня розвитку СПП і впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

На підставі викладених на рис. 4.4 та рис. 4.5 положень можна навести сукупність етапів оцінки стратегії щодо відповідності стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (рис. 4.6).

Рис. 4.6. **Етапи оцінки стратегії щодо відповідності стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства**

На підставі результатів діагностики відповідності обраної стратегії стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства приймається рішення про необхідність та спроможність проведення певних змін, як реакції на динамічність параметрів оточення і власних стратегічних можливостей.

4.3 Поняття диверсифікації діяльності підприємства

У господарській практиці можуть бути запропоновані різноманітні стратегічні альтернативи розвитку й зростання підприємства. Одна з таких альтернатив – диверсифікація.

В економічній літературі зустрічається безліч визначень поняття «диверсифікація». Складність такого визначення полягає в тому, що диверсифікація є такою економічною категорією, яку не можливо

однозначно визначити. Різні люди під нею мають на увазі досить різні процеси. Тому важливим моментом є здатність розпізнати й витлумачити цю категорію стосовно конкретних обставин.

Диверсифікація (від лат. diversificatio – «зміна», «розмаїтість») – це поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення асортиментів вироблених виробів, видів надаваних послуг, географічної сфери діяльності та ін.).

У вузькому сенсі слова під диверсифікацією розуміється проникнення підприємств у галузі, що не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної їх діяльності.

У результаті диверсифікації підприємства перетворюються на складні багатогалузеві комплекси або конгломерати.

У широкому змісті – поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення номенклатури продукції та послуг).

Диверсифікація виробництва й підприємницької діяльності, будучи інструментом усунення диспропорцій відтворення й перерозподілу ресурсів, переслідує, як правило, різні цілі й визначає напрямки реструктуризації корпорацій і економіки в цілому.

Найбільш відчутний розвиток диверсифікація одержала у більшості країн у середині 50-х років, коли вперше дало про себе знати (з різною гостротою в окремих країнах) відносне вичерпання внутрішніх джерел зростання ефективності виробництва.

Одними з перших дослідження диверсифікації й інтеграції американських компаній здійснив у 1962 р. *М. Горт*, японських підприємств у 1979 р. – *Е. Есінара*.

Диверсифікація як елемент стратегії розвитку в епоху масового споживання стала головним предметом обговорення, що пов'язано, з одного боку, з помітним зниженням темпів зростання порівняно з попередніми етапами, а з іншого – прагненням підприємств вистояти в умовах нерівномірного економічного й політичного розвитку країн.

Істотна трансформація економічних, соціальних і науково-технічних умов діяльності корпорацій докорінно змінила вимоги до управління основними бізнес-процесам.

Найгостріша боротьба на світових ринках, уповільнення економічного зростання й технічного прогресу зажадали перетворення структури виробництва, для якого стало недостатнім придбання передової техніки й технології, результатів наукових досліджень і перерозподіл їх відповідно до теорії інтернаціоналізації. Цим багато в

чому пояснюється той факт, що диверсифікація стала найпоширенішою формою концентрації капіталу.

Причини переорієнтації корпорацій на стратегічні питання не піддаються однозначному тлумаченню.

Окремі автори висувають низку найпоширеніших обґрунтувань, що визначають асортименти й номенклатуру продукції, які випускаються, необхідність розширення сфер прикладання капіталу. Ці твердження справедливі не тому, що свідчать про недостатнє теоретичне й практичне пророблення питання, а тому, що, по-перше, цілі диверсифікації виробництва прямо залежать від фінансового стану й виробничих можливостей корпорації (рис. 4.7.), і, по-друге, привабливість галузей для конкретної корпорації різна в коротко- й довгостроковому періодах. Так, фінансові можливості збиткових, помірних і процвітаючих корпорацій диктують різні стратегії: від «просто вижити» до «утворити стратегічний альянс».

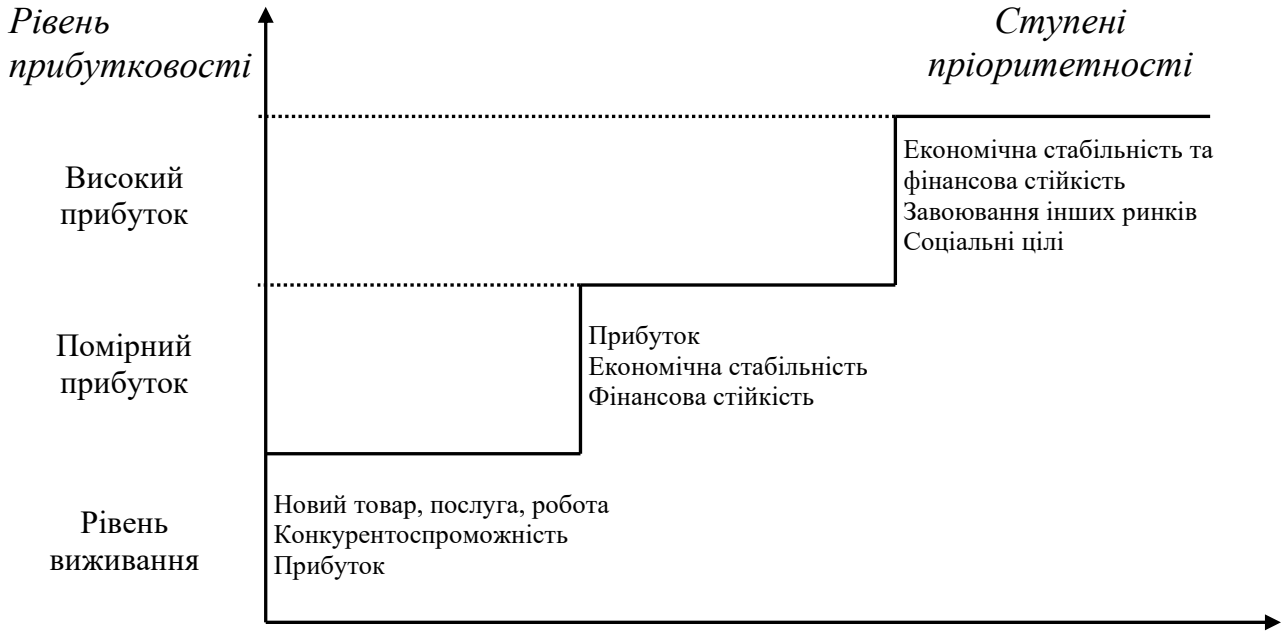

Рис. 4.7. **Пріоритети цілей диверсифікації**

Зокрема, виділення коштів на соціальні цілі й добродійну діяльність свідчить про те, що економічні інтереси суб'єктів діяльності в основному задоволені й пріоритети зміщаються у бік формування доброго імені й бренда корпорації. Диверсифікація, перш ніж придбати сучасні риси, у межах глобальної стратегії корпорацій пройшла складний шлях розвитку, змінюючись як під впливом зовнішніх обставин, так і внутрішньовиробничих критеріїв.

У табл. 4.1 показано еволюцію відповідних ідей – від маніпулювання набором товарів до маніпулювання набором країн.

Таблиця 4.1

Еволюція диверсифікації виробництва

Епоха історичного розвитку	*Економічні передумови*	*Засоби досягнення цілей виробництва*	*Переважна форма організації виробництва*	*Наслідки*
Епоха масового виробництва	Концентрація виробництва і централізація капіталу в межах галузі	Створення товару для ринку Зниження витрат виробництва	Спеціалізація виробництва («чисті галузі»)	Створення товарних ринків
Епоха масового збуту	Концентрація капіталу в межах галузей Товарна конкуренція Перенагромадження капіталу в межах галузей Структурна конкуренція	Маніпулювання набором товарів, використовуваних у певних галузях Маніпулювання набором галузей (виробництво технологічно взаємозалежної продукції) Перелив капіталів в інші галузі й сфери діяльності Маніпулювання набором галузей і сфер діяльності	Горизонтальна диференціація Продуктова (товарна) диверсифікація Вертикальна інтеграція Галузева диверсифікація (набір галузей) Багатогалузева диверсифікація (набір галузей і сфер діяльності)	Подолання меж товарних ринків Галузеві ринки Подолання меж галузевих ринків Національні ринки
Постіндустріальне суспільство	Перенагромадження капіталу в окремих країнах Критична маса обсягів виробництва у світовому масштабі Конкуренція між фірмами, діяльність яких оптимізовано в світовому масштабі	Експорт капіталу в інші країни Регулювання світогосподарчих зв'язків Оптимізація прибутковості в межах діяльності Стратегія глобальної оптимізації діяльності	Географічна диверсифікація (набір країн) Міжнародна інтеграція Інтернаціоналізація виробництва Глобальна диверсифікація	Подолання меж національних ринків Регіональні ринки Ефект мультиплікації на світовому рівні Подолання меж регіональних ринків
Епоха інформаційних і комп'ютерних технологій	Світова конкуренція	Глобальна оптимізація світогосподарчих зв'язків	Світова економіка	Світовий ринок

Історію такої еволюції умовно можна розділити на чотири етапи і на кожному з них відбувалося становлення таких основних елементів, як: товарний набір; галузевий набір; набір галузей і сфер діяльності; набір країн. Кожен наступний етап був кроком у досягненні цілей виробництва й відрізнявся зміною пріоритетів у розвитку підприємницької діяльності.

Диверсифікація була популярною наприкінці 60-х – початку 70-х років XX ст., потім на зміну їй прийшли погляди про необхідність концентрації зусиль на основних сферах бізнесу. Причиною тому стали процеси глобалізації виробництва й інших явищ, пов'язані з ефектом економії на масштабі виробництва.

Останнім часом диверсифікації знову стали надавати першорядного значення. Викликано це існуванням підприємств, «які мають у своєму розпорядженні більші обсяги капіталів, одержуваних в основних сферах бізнесу, а оскільки можливості подальшої експансії у них досить обмежені, диверсифікація уявляється найбільш доцільним шляхом для інвестиції капіталів і зменшення ступеня ризику» [7]. Але сьогодні засвідчують про необхідність раціонального характеру диверсифікації, припускаючи, що в першу чергу для підприємства важливо виявити напрямки, які будуть сприяти подоланню його слабких сторін.

Вважається, що, пропонуючи цілий комплекс товарів і послуг, підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність, послабити можливі ризики завдяки диверсифікації. Ці й інші причини спонукують підприємства розширювати сфери діяльності, здобуваючи (поглинаючи) інші фірми або починаючи нові види бізнесу. Так, банківські, біржові й посередницькі послуги зливаються в єдиний комплекс фінансових послуг. Відбувається об'єднання різноманітних послуг у межах туристичного бізнесу. Підприємства, що займаються перевезеннями, починають пропонувати послуги зі страхування життя й майна, з доставки кореспонденції, туристичні послуги і т. п. У виробничій сфері підприємства здобувають контроль над каналами збуту продукції й над джерелами сировини, вкладають кошти в рекламний бізнес, працюють на фінансовому ринку тощо.

Головною комерційною метою диверсифікації є збільшення прибутку завдяки використанню ринкових шансів і встановленню конкурентних переваг, але реальні шляхи одержання конкурентних переваг, а отже, і спонукальні мотиви диверсифікації, різні.

Аналіз сучасних світових тенденцій диверсифікації дозволяє виділити мотиви й цілі, які найбільш часто слугують стимулами для розширення масштабів діяльності, що показано на рис. 4.8.

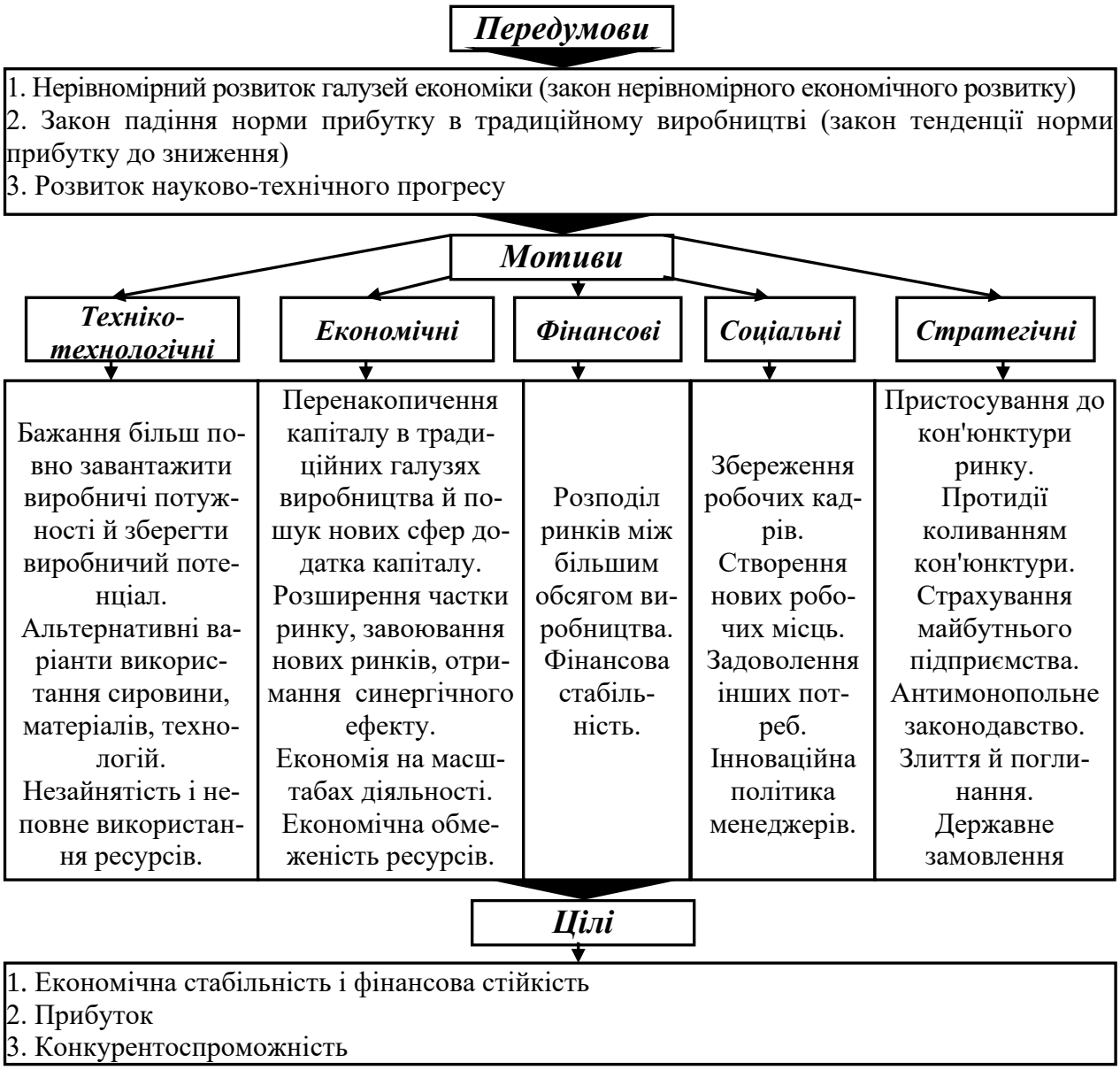

Рис. 4.8. **Стимули для розширення масштабів діяльності**

Як видно, у вітчизняній промисловості й інших галузях економіки сформувалися різні передумови диверсифікації діяльності.

Тому в Україні в найближчий час можна буде спостерігати не еволюційний характер розвитку явища, що мало місце в світовій практиці, а навпаки, диверсифікація буде здійснюватися одночасно на різних етапах, наприклад, не тільки виробництво товару на ринку, але й формування ринку.

Існуюча різниця потенційної ефективності галузей полягає в тому, що історично в різні галузі економіки вкладено неоднакову кількість і якість сукупної суспільної праці. Накопичений капітал – основний, фінансовий, інтелектуальний – у галузях з високим виробничим потенціалом дозволив задовольнити споживчий попит і звів норму прибутку до середньогалузевої. Яскравим прикладом, що підтверджує це пояснення, може бути автомобілебудування. У зв'язку з цим виникає проблема визначення сукупності ознак, що відрізняють галузі одну від одної і впливають на ефективність диверсифікаційних програм.

*До основних факторів галузі, що впливають на потенціал ефективності, належать:*1) конкуренція між фірмами, що випускають однакову продукцію; 2) можливість появи нових конкурентів; 3) виробництво товарів-замінників; 4) позиції постачальників сировини й матеріалів; 5) положення покупців на ринку; 6) економічна ефективність нового виду діяльності; 7) рівень підприємницького ризику; 8) тривалість обігу капіталу та рівень ліквідності.

З погляду розвитку підприємства сукупність і величина ознак відмінності залишаються незмінними в конкретний період часу.

По мірі задоволення потреб, насичення попиту, зміни смаків і переваг споживачів міняються і соціальні пріоритети в суспільстві. Макроекономічна ситуація змушує підприємства адекватно пристосовуватися до зміни ситуації і шукати нові види діяльності, товари, технології, перспективи існування. Цикли диверсифікації, наступні за циклічними коливаннями економічної кон'юнктури, у довгостроковому періоді породжують два різноспрямовані процеси (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Вирівнювання галузевих рівнів рентабельності

Традиційне виробництво	*Нове виробництво (диверсифікація)*
Падіння норми прибутку Вилучення капіталу	Висока норма прибутку Вкладення капіталу
Зниження обсягів традиційного виробництва	Збільшення обсягів виробництва нової продукції
Негативний ефект масштабу виробництва	Позитивний ефект масштабу виробництва
Зменшення пропозиції	Збільшення пропозиції
Підвищення ціни товару	Зниження ціни товару
Збільшення прибутку	Зниження прибутку
Ліквідація збитків	Ліквідація прибутку

За допомогою постійного перерозподілу ресурсів між різними сферами залежно від зниження й підвищення норми прибутку інвестований капітал зумовлює таке співвідношення між попитом та пропозицією, що завжди існує прагнення розвивати галузі з високою рентабельністю й гальмувати – з низькою. У ході цього досягається не просто рівновага між попитом на товари й пропозицією, а більше істотна рівновага між виробничим потенціалом кожної галузі й потребами у продукції, виробленої цією галуззю. Звідси можна зробити висновок: рівень потреб обернено пропорційний рівню виробничого потенціалу галузі, яка задовольняє цю потребу.

Слід зазначити ще один аспект проблеми пошуку потенційно привабливих сфер діяльності. Виділяють два протилежних напрямки такого пошуку. Перший характеризується послідовним проведенням лінії диверсифікації на базі основного виду діяльності, тобто тієї спеціалізації, яку спочатку було покладено в основу створення підприємства. Іноді її називають «ключовим бізнес-напрямком корпорації». Більш того, пропонуються різні показники й методи виміру зв'язків.

Другому напрямку властиве, навпаки, інше ствердження – стратегія диверсифікації необов'язково пов'язана з головним виробництвом. Сутність різних підходів полягає в тому, що стратегічні напрямки диверсифікаційної політики також залежать від фінансового стану й тенденції еволюції підприємства. Зв'язок між фінансовим станом підприємства й диверсифікацією його діяльності є досить простий, оскільки перше визначає напрямки й ефективність другого.

Так, напрямки диверсифікації, характерні для початкових етапів розвитку (табл. 4.1), спиралися на альтернативне використання відходів, виробничих потужностей, торгово-комерційної мережі та були тісно пов'язані з фінансовими можливостями традиційного виробництва.

Відмінність наступних етапів диверсифікації полягала у зменшенні ролі основного виробництва, не обмежувалася експансією у свої або сполучені галузі й супроводжувалося повним відривом фінансових інтересів від інтересів виробництва. По мірі розвитку як підприємств, так і власне диверсифікації, цілі вилучення прибутку досягалися шляхом розширення можливостей міграції ресурсів за межі галузі, регіону, національної економіки. Тому два напрямки в розвитку підприємницької діяльності неважко пояснити еволюцією процесу від зв'язаної диверсифікації до автономної.

При розгляді проблеми диверсифікації розрізняють два її види:

- *непряма*, за якої загальні фактори обмежені фінансами та управлінням комерційними підприємствами. Ситуація характерна для інвестиційних компаній і промислових холдингових груп;

- *пряма*, коли існують додаткові загальні фактори, такі як технологічні «ноу-хау», маркетингові або експертні послуги.

На основі такого розподілу можна виділити три процеси диверсифікації:

1. *Заміна.* Цей процес використовується для наявної комбінації продукт – ринок, що втратила свою життєздатність у наслідок «морального» застарювання або жорсткої конкуренції.

2. *Доповнення*, яке доцільно застосовувати для існуючої комбінації продукт-ринок, що досягла стадії зрілості насичення, коли зростання потенціалу не виправдує застосування залучених коштів і ресурсів.

3. *Страхування* може використовуватися для подолання умов спаду або можливого перенасичення ринку. Воно здійснюється переважно шляхом розподілу інвестицій і величини ризику на всі сфери виробництва.

Усі ці процеси можуть існувати як окремо, так і сполучатися один з одним. Це залежить від конкретних обставин на кожному підприємстві, тому й вибір форми диверсифікації вимагає обґрунтування і ретельного планування відповідно до цих обставин.

І. Ансофф виділяє такі причини диверсифікації виробництва [3]:

1. Підприємства диверсифікуються, коли вони не можуть досягти поставлених цілей наявного бізнес-портфеля.

2. Навіть якщо підприємство має привабливі можливості для розширення виробництва, успішно рухається до поставлених цілей, але може ухвалити рішення щодо диверсифікації, якщо сума прибутку, яка залишається у нього, недостатня для виконання планів з розширення поточної діяльності.

3. Навіть коли досягаються поточні цілі, підприємство може ухвалити рішення щодо диверсифікації у випадку, якщо це дозволить йому одержувати більший прибуток, ніж просте розширення виробництва. Така ситуація може бути у таких випадках:

- можливості диверсифікації настільки привабливі, що покривають неминучий у таких випадках малий синергізм;

- відділ досліджень і розробок розробив перспективні нові

продукти;

- керівництво не надає особливого значення синергізму й, отже, синергійні переваги, якими володіє розширення перед диверсифікацією, не істотні.

4. Підприємства нерідко страждають синдромом «добре там, де нас немає». Не маючи досить надійної інформації про альтернативи диверсифікації, такі підприємства замість ретельного порівняння можливостей переходять до негайних практичних дій. Дешевшою та виправданішою є завчасна покупка надійної інформації.

У самому загальному вигляді причини диверсифікації знаходяться у сфері інтересів керівництва підприємства, які, в свою чергу, визначаються цілями розвитку підприємства й можливостями для їх досягнення. Не можна забувати про зовнішнє середовище, що може сприяти процесу диверсифікації виробництва, або навпаки, перешкоджати йому. Теоретично можна вважати, що найбільш ефективною формою підприємницької діяльності є вузькоспеціалізоване у своїй діяльності підприємство, якщо основною метою розвитку підприємства в умовах розвинених ринкових відносин є одержання високого стійкого прибутку у тривалому часовому інтервалі. При цьому відразу обмовимося, що на цьому етапі вплив оточуючого середовища розглядається як стабільно позитивний.

Підприємства, що концентрують свою діяльність на одній сфері, можуть домагатися видатних успіхів протягом десятиліть, не прибігаючи до диверсифікації для підтримки свого зростання. Підприємства McDonald's, Delta Airlines, Coca-Cola, Xerox, Polaroid завоювали найвищу репутацію, працюючи в одній сфері діяльності.

Підприємство може використовувати всі свої організаційні ресурси, щоб піднятися на більш високий рівень розвитку у сфері діяльності. За таких умов простіше виявити найважливіші конкурентні переваги підприємства. У випадку коли увагу менеджерів зосереджено на одній сфері діяльності, імовірність виникнення ідей про те, як краще задовольнити запити споживачів новими властивостями товарів, як підвищити ефективність всього ланцюжка «виробництво – витрати», значно збільшується. Таким чином, діяльність в одній, певній сфері бізнесу дозволяє впевнено забезпечувати лідерство в галузі або, принаймні, зберігати стабільну конкурентоспроможність. Однак така ситуація носить суто теоретичний характер.

Значний ризик концентрації на одній сфері діяльності є наслідком того, що всі «яйця складено в один кошик». Якщо в галузі спостерігається спад або вона переходить до відносно непривабливих, то перспективи підприємства стають невизначеними й значно важче буде одержувати високі прибутки. У період коли відбувається зміна потреб, з'являються принципово нові технологічні рішення або товари-замінники, можуть підриватися позиції деяких підприємств, зайнятих в одній сфері діяльності, і тоді вони можуть просто зникнути з ринку. Наприклад, підприємства, що виготовляють електричні друкарські машинки, зникли з розвитком текстових комп'ютерних програм, або як вплинула розробка технології компакт-дисків на ринок касетних плівок і записів. Тому багато зайнятих в одній сфері діяльності підприємств схиляються до диверсифікації, коли їх основна діяльність починає демонструвати ознаки повного насичення.

А. Томпсон пропонує таку схему можливих стратегічних дій спеціалізованого підприємства в умовах зміни зовнішнього середовища (табл. 4.3), де конкурентні позиції підприємства зіставляються з показниками, що характеризують різні типи ринків залежно від темпів зростання [20]. У результаті зіставлення утворюються чотири стратегічних ситуації, у кожну з яких може потрапити спеціалізоване підприємство. При цьому стратегічні можливості перераховуються в порядку убування їх привабливості з позиції вищого керівництва.

На підставі детального аналізу всіх можливих стратегічних дій можна зробити висновок, що вирішення питання «коли диверсифікувати» залежить, з одного боку, від конкурентної позиції підприємства на ринку, а з іншого – від можливостей, що залишаються у його базовій галузі. Слід підкреслити, що не існує чітко визначеного моменту, в який підприємства мають проводити диверсифікацію. Справді, вони можуть раціонально обирати різні підходи до питання про диверсифікацію та використовувати їх у різні моменти часу [20].

Стратегічні зиски диверсифікації зумовлено низкою факторів, найважливішими з яких є такі:

- поліпшення інформаційного забезпечення бізнесу, інтеграція маркетингових досліджень;

- технологічний виграш завдяки обміну технологіями, спільному проведенню НДДКР;

- потенціал синергізму – скорочення витрат за об'єднання різних видів бізнесу завдяки єдиній системі управління, контролю, коорди-

нації та прискоренню обігових коштів;

- сталість ділових зв'язків, стабільність і гарантованість поставок. Це, в свою чергу, дозволяє заощаджувати кошти, що спрямовуються на маркетинг і рекламу;

- можливість більшої диференціації продукції внаслідок спільної роботи з удосконалювання рівня якості, сервісу, маркетингу й каналів збуту. Особливо це проявляється за прямої інтеграції.

Таблиця 4.3

Можливі стратегічні дії спеціалізованого підприємства в умовах зміни зовнішнього середовища

Темп зростання ринку	*Конкурентна позиція*	
	слабка	*сильна*
Високий	*Стратегічні можливості:* - перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для підвищення товарообігу); - покупка іншого підприємства в тій же галузі (для посилення конкурентних переваг); - вертикальна інтеграція (якщо вона підсилює позицію підприємства); - диверсифікація; - злиття або продаж більш сильного підприємства; - закриття (остання можливість, якщо інші не допомогли).	*Стратегічні можливості:* - продовження концентрації в одній сфері; - міжнародна експансія; - вертикальна інтеграція (якщо вона підсилює позиції підприємства); - диверсифікація у суміжні галузі (для перенесення в них досвіду й знань із базової галузі).
Низький	*Стратегічні можливості:* - перегляд стратегії концентрації в одній сфері (для збільшення товарообігу); - злиття з конкурентами (для посилення конкурентних переваг); - вертикальна інтеграція (якщо вона істотно зміцнює позицію підприємства); - диверсифікація; - «зняття вершків» і полишення ринку; - ліквідація (якщо інші не допомогли).	*Стратегічні можливості:* - міжнародна експансія; - диверсифікація в суміжні сфери; - диверсифікація у нові галузі; - спільні підприємства в нових галузях; - вертикальна інтеграція (якщо це підсилює конкурентні позиції підприємства); - продовження стратегії концентрації (зростання завдяки відвоюванню частки ринку у слабких конкурентів).

Разом з тим, диверсифікація має носити розумний характер, пов'язаний з обліком можливих ризиків. Адже навіть інтеграція може виявитися ризикованою.

Тому диверсифікацію діяльності необхідно застосовувати так, щоб, з одного боку, повністю реалізувати можливий стратегічний потенціал, а з іншого – досягти збалансованих економічних і технологічних результатів. Тут існують три *головні проблеми:*

1. Реального зв'язку між різними видами бізнесу й потенціалом синергізму може просто не бути.

2. Потенційний синергізм існує, але з його з реалізацією виникають серйозні проблеми. Між сформованими бізнес-одиницями можуть бути розходження в управлінській культурі, організаційній структурі, які й визначають труднощі в реалізації синергійного ефекту. Російська практика демонструє численні приклади ворожості з боку підприємств, що купуються, які, природно, зводять нанівець можливі вигоди диверсифікації.

3. Антимонопольне законодавство створює додаткові труднощі й ризики. Наприклад, низка ріелторських фірм м. Харкова уклала угоду про стратегічне партнерство й оголосила про проведення узгодженої ринкової політики. Комітет з антимонопольної політики відразу видав їм припис про порушення антимонопольного законодавства.

Крім того, *витрати диверсифікації може бути зумовлено такими факторами:*

- вартістю виходу на нові ринки;
- необхідністю додання діяльності підприємства більшої гнучкості й збалансованості за диверсифікації та вибору партнерів з бізнесу;
- проведенням інноваційної діяльності в усьому інтегрованому циклі.

Диверсифікація може бути успішною тільки в тому випадку, коли вона вигідна структурним підрозділам і підвищує конкурентний статус підприємства в цілому.

Для цього, на думку *Г. Азоєва*, необхідно [1]:

1) здійснювати постійний пошук можливостей поділу виробництв в існуючих структурах. Це може привести до освоєння нових видів бізнесу й спростити проблеми інтеграції;

2) провести ревізію взаємозв'язків між існуючими структурними підрозділами. Слабкий зв'язок стадій технологічного процесу, пробіли в життєвому циклі продуктів, що випускаються, можуть вказати на бажані напрямки диверсифікації;

3) оцінити можливості наступної реорганізації структури нового бізнесу. На думку деяких дослідників, передбачувана сфера бізнесу не повинна бути привабливою до моменту диверсифікації. Бажано вступити в нову сферу до того, як буде видно її повний економічний потенціал;

4) використовувати для проведення диверсифікації накопичений в основному бізнесі практичний досвід. Основна мета при цьому – організація пов'язаних, підсилюючих загальний потенціал бізнес-одиниць;

5) створювати основу для спрощення горизонтальних взаємозв'язків між бізнес-одиницями і їх персоналом для того, щоб диверсифікація не приводила до роз'єднання підприємства, а підкреслювала особливе значення співробітництва завдяки створенню механізмів корпоративної єдності (мотивація персоналу, створення регіональних центрів, розвиток корпоративної культури тощо).

Дослідження дефініції «диверсифікація» діяльності підприємства й причин її виникнення показує, що методи проведення диференціації перебувають у жорсткій залежності від сфери діяльності й управління підприємством.

Диверсифікація вимагає такого ступеня гнучкості у підходах до її реалізації, що на початку планування діяльності не слід виключати жодного з них. Кожен випадок диверсифікації потребує відповідного підходу й аналізу, і одночасно має бути розглянуто всі можливі методи.

У загальному вигляді *програми з проведення диверсифікації можуть включати один з нижчеперелічених методів.*

1. *Адаптація*. Весь наявний персонал, а також обладнання повинні використовуватися для досягнення більшої розмаїтості товарів і послуг. Цей метод цілком природний для підприємств, персонал яких сповнений духу досліджень.

2. *Експансія (розширення)*. Підвищення продуктивності відбувається завдяки збільшенню кількості обладнання та якості організації, що, як правило, призводить до зростання асортиментів продукції.

3. *Поглинання*. Підприємство, що зайняте в певній сфері діяльності, поглинається шляхом купівлі. Центральні корпоративні функції поширюються й на новий відділ, навички та досвід управління поглиненого підприємства й починають працювати в цілому на знов утворене підприємство.

4. *Злиття* – об'єднання підприємств приблизно однакового розміру і роду діяльності.

5. *Приєднання* – зацікавленість у якому-небудь підприємстві, що проявляється або як особиста участь, або як контроль над іншим підприємством. Однак підприємство, що приєдналося, продовжує функціонувати як незалежна структура.

6. *Інвестиції.* Весь процес залучення готівки, управлінського таланту, технічних навичок, патентів і інших ресурсів повинен протікати таким чином, щоб підприємство змогло витягти із цього певні переваги, наприклад, гарантовані постачання сировини й доходи за інвестиціями, певні зиски від співробітництва з іншими підприємствами. У деяких випадках підприємства можуть утворювати нову корпорацію.

7. *Сприяння* – надання підтримки постачальникові або покупцеві у проведенні диверсифікації або розширенні їх діяльності. Взагалі, потреби покупця у виробничій сфері можна охарактеризувати як фактор, що істотно сприяє процесу диверсифікації.

Оскільки кожній ситуації проведення диверсифікації властиві різні аспекти, можливі комбінації перерахованих вище методів.

Перед тим як ухвалити рішення щодо диверсифікації діяльності підприємства *М. Портер* [14, 15] пропонує здійснити три тести:

1. *Тест на привабливість* передбачає, що ті галузі, які було обрано для диверсифікації, повинні мати привабливу структуру: бути перспективними, прибутковими, мати велику місткість ринку та низькі бар'єри входу. Але проблема полягає в тому, що привабливі галузі, як правило, мають високі бар'єри входу. Тому, вирішуючи проблему «привабливість галузі – бар'єри входу в галузь», непривабливі галузі як об'єкт диверсифікації необхідно розглядати лише в тому випадку, коли підприємство зможе своїми діями змінити ситуацію в галузі або якщо очікується поліпшення (позитивні зміни) у структурі галузі.

2. *Тест на вартість входу в галузь*. Вартість входу в цільову галузь не повинна бути настільки високою, щоб погасити потенціал га-

рної прибутковості. Однак тут може мати місце така ситуація: чим більш приваблива галузь, тим вищою може бути вартість проникнення в неї. Бар'єри перед починаючими підприємствами майже завжди високі. У протилежному випадку, тобто у випадку низьких бар'єрів, під тиском бажаючих зайняти місце на новому ринку галузь швидко втратила б потенціал високої прибутковості.

Таким чином, придбання підприємства, що вже працює на ринку, звичайно може бути здійснено тільки за високу ціну через привабливість галузі. Дорогокоштуючий вхід зменшує потенціал зростання ринкової вартості активів підприємства.

3. *Тест на поліпшення*. Диверсифіковане підприємство має додати певну конкурентну перевагу тому стратегічному напрямку діяльності, до якого воно входить, або новий стратегічний напрямок діяльності повинен надати додаткові конкурентні переваги колишньому стратегічному напрямку діяльності підприємства. Можливість створити стійку конкурентоспроможність там, де її раніше не було, означає, що існує також можливість підвищити прибутковість і ринкову вартість активів підприємства. Додаткові вигоди оцінюються на підставі синергійного ефекту, що виникає від стратегічної відповідності між існуючою й новою галуззю.

Прикладом одержання конкурентних переваг завдяки успішній реалізації стратегії диверсифікації може бути концерн «Даймлер-Бенц» [5]. Дуже багато людей вважає, що підприємство, яке випускає автомобіль марки «Мерседес», має бути винятково процвітаючим. Тривалий час таке уявлення про концерн «Даймлер-Бенц» не викликало сумнівів. Однак початок 1996 р. ознаменувався сенсацією. Голова цього концерну оголосив, що втрати «Даймлер-Бенц» у 1995 р. склали кілька мільярдів доларів, а найближчим часом мають відбутися серйозні зміни всередині підприємства.

Створений у 1926 р. автомобільний концерн «Даймлер-Бенц» у середині 80-х років узяв курс на різке розширення внаслідок диверсифікації своєї діяльності. Початкова ідея полягала в тому, щоб перетворити підприємство на багатопрофільний технологічний концерн. Як основну сферу для розширення концерну було обрано авіабудування. У 1985 р. «Даймлер-Бенц» придбав підприємство «Мотор унд турбінне юніон», яке виробляло авіаційні двигуни. В тому ж році концерн купив контрольний пакет акцій авіабудівельного підприємства «Дорньє», а у 1988 р. було викуплено всі акції. Крім входження в авіабуді-

вельну галузь, «Даймлер-Бенц» обрав стратегічний напрямок в електротехнічну галузь. У 1985 р. концерн придбав 25% акцій електротехнічного підприємства «АЕГ». У 1986 р. він збільшив свою частку в акціонерному капіталі «АЕГ» до 56%, а у 1988 р. – до 80%.

Диверсифікація виробничої діяльності вимагала здійснення структурного перетворення концерну. Тому у 1989 р. концерн «Даймлер-Бенц» було перетворено на холдингове підприємство, яке поєднало в собі чотири підрозділи: автомобільний підрозділ «Мерседес-Бенц»; авіабудівельний підрозділ «Дойче аероспейс»; електротехнічний підрозділ «АЕГ»; підрозділ «Даймлер-Бенц інтер-сервісес».

Контрольні запитання:

1. Що таке диверсифікація?
2. Охарактеризуйте пріоритети цілей диверсифікації.
3. Які існують еволюційні етапи диверсифікації виробництва?
4. Визначте мотиви диверсифікації?
5. Перерахуйте можливі стратегічні дії підприємств в умовах змін зовнішнього середовища?
6. Які стратегічні зиски несе в собі диверсифікація? Перелічіть основні ризики застосування стратегії диверсифікації.
7. Охарактеризуйте методи диверсифікації.
8. Визначте сутність СЗГ і охарактеризуйте?
9. Які існують параметри СЗГ?
10. Охарактеризуйте порядок виділення СЗГ.

Література:

1. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питерком, 1999. – 416 с.
3. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание : пер. с англ. ; переизд. / И. Ансофф. – П. : ПИТЕР, 2011. – 520 с.
4. Вартанов, А.С. Экономическая диагностика предприятия : организация и методология / А.С. Вартанов. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 80 с.

5. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский ; 4 изд. – М. : Экономист, 2006. – 296 с.

6. Горбатов, В.М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса : монография / В.М. Горбатов. – Х. : ИД «ИНЖЕК», 2006. – 592 с.

7. Карлоф, Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы : пер. с англ. / Б. Карлоф. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.

8. Кейнс, Дж.М. Заметки об экономическом цикле : пер. с англ. / Дж.М. Кейнс. – М. : Экономика, 1993. – 543 с.

9. Кондратьев, Н. Д. Проблемы экономической динамики / Н. Д. Кондратьев. – М.: Экономика, 1989. – 523 с.

10. Маркетологу на заметку: расчет некоторых показателей [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.simsgroup.ru/ rtikles/formula.php. – Заглавие с экрана.

11. Маркс, К. Капитал. Т.1, Кн. 1. Процесс производства капитала: критика политической экономии / К. Маркс. – М. : Политиздат, 1988. – 892 с.

12. Міщенко, А.П. Стратегічне управління : навч. посібник / А.П. Мищенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.

13. Норберт, Т. Управление изменениями / Т. Норберт // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 69–74.

14. Портер, М. Международная конкуренция : пер. с англ. / М. Портер. – М. : Международные отношения, 2005. – 544 с.

15. Портер, М. Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

16. Портер, М. Конкуренция : пер. с англ. / М. Портер. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

17. Стратегическая позиция [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.prorobotu.net.ua/publikations_synergism. – Заглавие с экрана.

18. Татарников, Е.А. Стратегическое управление предприятием : жить одним днём или планировать своё будущее? / Е.А. Татаренков. – М. : Изд-во «Альфа-пресс», 2006. – 240 с.

19. Тищенко, А.Н. Механизм формирования стратегии развития машиностроительных предприятий / А.Н. Тищенко, Е.В. Ревенко // Бизнес Информ. – 2006. – № 3. – С. 41–49.

20. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. ; 12-е изд. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2006. – 928 с.

21. Туган-Барановский, М.І. Політична економія / М.І. Туган-Барановский. – К. : Ін-т економіки НАН України, 1994. – 264 с.

22. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монография / А.Н. Тищенко, Ю.Б. Иванов, Н.А. Кизим, Е.В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвили ; под общ. ред. А. Н Тищенко. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2007. – 376 с.

23. Фридмен, М. Количественная теория денег : пер. с англ. / М. Фридмен. – М. : Эльф-пресс, 1996. – 132 с.

24. Шумпетер, И. Теория экономического развития : пер. с нем. / И. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 548 с.

25. Meffert, H. Strategische Unternehmensfuhrung und Marketing : Beitr. Zur ihrten Unternehmenspolitik / H. Meffert. – Wiesbaden, 1988. – 368 s.

РОЗДІЛ 5
МАТРИЧНІ МЕТОДИ АНАЛІЗУ В ВИБОРІ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

5.1 Сутність матричних методів аналізу

Сьогодні одним з найчастіше застосовуваних корпораціями інструментів у процесі формування корпоративної стратегії є портфельні методи аналізу. В основному вони застосовуються для аналізу ділового портфеля диверсифікованого підприємства, що при цьому розглядається як сукупність стратегічних бізнес-одиниць, що входять до його структури.

Портфель підприємства або ***корпоративний портфель*** – це сукупність самостійних господарських підрозділів (стратегічних бізнес-одиниць), що належать одній корпорації.

Портфельний аналіз – це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє й оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні її напрямки й скорочення/припинення інвестицій у неефективні проекти.

При цьому оцінюється відносна привабливість ринків і конкурентоспроможність підприємства на кожному з них. Передбачається, що портфель компанії повинен бути збалансованим, тобто повинне забезпечувати відповідне сполучення підрозділів або продуктів, які мають потребу в капіталі для забезпечення зростання, з господарськими одиницями, що мають деякий надлишок капіталу.

Призначення методів портфельного аналізу полягає в тому, щоб допомогти менеджерам зрозуміти бізнес, уявити процес формування витрат і прибутків у диверсифікованому підприємстві. Це, в свою чергу, вимагає ретельного аналізу можливостей і загроз для кожного господарського підрозділу (бізнес-одиниці). Портфельний аналіз забезпечує менеджерів інструментом аналізу й планування портфельних стратегій для визначення розумної диверсифікованості діяльності багатогалузевого підприємства. Він допомагає також введенню єдиної термінології й управлінської структури з метою полегшення комунікацій усередині підприємства. Одним з найважливіших напрямків використання результатів портфельного аналізу є прийняття рішень про реструктуризацію підприємства з метою використання можливостей, що відкриваються, як усередині підприємства, так і поза його межами [13].

Портфельний аналіз призначено для вирішення таких проблем:

- узгодження бізнес-стратегій або стратегій господарських підрозділів підприємства. Воно покликане забезпечити рівновагу між господарськими підрозділами зі швидкою віддачею й напрямками, що підготовляють майбутнє;

- розподіл кадрових і фінансових ресурсів між господарськими підрозділами;

- аналіз портфельного балансу;

- встановлення виконавчих завдань;

- проведення реструктуризації підприємства (злиття, поглинання, ліквідація та інші дії зі зміни управлінської структури підприємства, розширення або скорочення бізнесу).

Методи портфельного аналізу діяльності підприємства (за аналогією з розміщенням капіталів у фінансовій сфері) розроблено у 60-і роки для вирішення завдань стратегічного управління на корпоративному рівні і є одним зі спеціалізованих методів стратегічного аналізу діяльності підприємства.

Теоретичною основою цих методів є концепція життєвих циклів товару, технології та підприємства, крива досвіду й база даних *PIMS* (*Profit Impact Market Strategy* – «вплив ринкової стратегії на прибуток»). Відповідно до цієї концепції будь-який товар або технологія з моменту його появи на ринку і до зникнення з нього проходить певні стадії життєвого циклу, які містять у собі впровадження, зростання, насичення й спад.

На кожному етапі циклу виробник може реалізувати товар або продукт певної технології в тих або інших обсягах, що об'єктивно відображається займаною часткою ринку й динамікою продажів.

Матричний підхід завоював велику популярність у західних дослідників з менеджменту та вважається одним з найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємства. Його перевагою є те, що він дозволяє досліджувати розвиток конкуренції в динаміці.

Матриця – це дво- або багатовимірний графік, що ілюструє стратегічні позиції корпорації за обраними показниками.

Найбільше розповсюдження одержали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або продукція можуть порівнюватися одне з одним за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі й ін.

Початком застосування матричного аналізу можна вважати 1960-і рр., коли підсилилася роль і значення стратегічного аспекту в діяльності підприємства. Певний інтерес представляють розроблені в середині 60-х років XX ст. *матричні методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств.* Їх перевагою є те, що вони дозволяють досліджувати розвиток конкуренції в динаміці. Вчені й практики розробили низку аналітичних методів і прийомів, які можуть бути корисними при ухваленні стратегічних рішень.

Загальні принципи, що використовуються в стратегічному управлінні підприємством при побудові матриць [10]:

1) побудова матриці відбувається на перехресті впливу обраних факторів (показників), тобто матриця висвітлює взаємодію обраних показників при формулюванні корпоративної стратегії;

2) показники (фактори), які утворюють основу матриць, належать до різнорідних категорій:

- фактори, що характеризують ринок збуту (цільовий ринок) підприємства (темпи зростання ринку, привабливість ринку, стадія життєвого циклу галузі);
- фактори, що визначають саме підприємство в його цільовому ринку (відносна частка підприємства на цільових ринках, конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках, ринкові позиції підприємства);

3) кожна клітина матриці відображає певну стратегію відповідного рівня корпорації, що адекватна взаємодії обраних при побудові матриці показників.

Застосування матричних методів оцінки необхідне при прийнятті стратегічних рішень і виборі відповідної корпоративної стратегії розвитку підприємства. Для цілей розробки стратегії кожен продукт підприємства, його господарські підрозділи розглядаються незалежно один від одного, що дозволяє порівнювати їх між собою й з конкурентами.

Етапи матричного аналізу:

Етап 1. При проведенні аналізу використовують ефективний методичний прийом, що полягає у вивченні окремого сегмента зовнішнього середовища підприємства з погляду окремих тенденцій, можливостей і небезпек [14].

Одиницею такого аналізу є стратегічна зона господарювання, у межах якої визначають стратегічну бізнес-одиницю.

Всі види діяльності підприємства (асортимент продукції) розбиваються на стратегічні одиниці бізнесу. Далі проводитися оцінка перспективи її розвитку з урахуванням стабільності, норми прибутку та зростання корпорації. Завдання ідентифікації або виділення бізнес-одиниць досить складне, особливо для великих корпорацій.

Вважається, що бізнес-одиниця:

- повинна обслуговувати ринок, а не працювати на інші підрозділи підприємства. Якщо понад 60% продукції виробничої одиниці використовується всередині підприємства іншою виробничою одиницею, то для цілей стратегічного аналізу доцільно розглядати ці два підрозділи як один об'єкт;
- мати своїх споживачів і конкурентів;
- керівництво бізнес-одиниці повинне контролювати ключові фактори, які визначають успіх на ринку.

Керуючись зазначеними критеріями, великі підприємства покликані вирішувати, що собою являє бізнес-одиниця: окреме підприємство, підрозділ підприємства, продуктова лінія або окремий продукт? Відповідь залежить від сформованої на підприємстві структури управління. В організаціях з функціональною структурою управління як бізнес-одиниця виступає продуктовий асортимент, тоді як при дивізійній структурі основною одиницею аналізу є господарський підрозділ.

Етап 2. Виділяються показники позиціонування, які будуть використовуватися в матричному аналізі.

Етап 3. Визначаються параметри матриці, щоб внести ясність відносно вихідної інформації та вибору змінних, за якими проводиться аналіз портфеля.

Етап 4. Створюється й аналізується база даних за різноманітними критеріями привабливості ринку, конкурентної позиції підприємства, його конкурентоспроможності й інших показників, які використовуються в конкретному матричному методі.

Етап 5. Визначається відносна конкурентоспроможність, здійснюється позиціонування, оцінюються наявні конкурентні переваги цих бізнес-одиниць і прогнозуються перспективи розвитку відповідних ринків на основі побудованої матриці ділового портфеля підприємства. При цьому різні консультаційні фірми пропонують різні критерії оцінки перспектив розвитку ринку й діяльності бізнес-одиниць на цих ринках.

Етап 6. Розробляється стратегія кожної бізнес-одиниці, і бізнес-одиниці зі схожими стратегіями поєднуються в однорідні групи.

Етап 7. Керівництво оцінює стратегії всіх підрозділів підприємства з погляду їх відповідності корпоративній стратегії, порівнюючи прибуток і ресурси, необхідні кожному підрозділу з метою створення гармонічного портфеля. На основі такого порівняльного аналізу можливе прийняття рішень про коректування стратегій.

Це найбільш складний етап стратегічного управління підприємством, де великий вплив суб'єктивного досвіду менеджерів, їх вміння прогнозувати й передбачати розвиток подій зовнішнього середовища, своєрідного «чуття ринку» та інших неформалізовуваних моментів.

Існуючі матричні моделі покликані допомогти менеджеру прийняти найбільш раціональні рішення, але вони аж ніяк не можуть підмінити самого менеджера. Це лише інструмент, що добре працює в досвідчених руках. Якщо виконати всі стадії портфельного аналізу, то менеджер одержить гарне визначення стратегічних одиниць бізнесу, їх положення на ринку, перспектив розвитку й внеску кожної бізнес-одиниці в корпоративний портфель. Тим самим буде сформовано повну картину корпоративного портфеля з урахуванням конкретних стратегій, розроблених для кожного виду бізнесу.

Портфельні матриці дозволяють узагальнити результати розробки стратегії та надати їх в наочній формі. Простота цих методів оманна, тому що вони вимагають повної і надійної інформації про стан ринку, сильні та слабкі сторони підприємства і його основних конкурентів. Побудова портфельних матриць припускає проведення великої роботи з сегментації ринку, збирання інформації, що може бути відсутня у явному виді.

Розходження методів портфельного аналізу полягають у підходах до оцінки конкурентних позицій стратегічних одиниць бізнесу й привабливості ринку.

Найбільш відомі підходи, запропоновані Бостонською консультаційною групою (портфельна матриця БКГ) і консультаційною фірмою McKincey («екран бізнесу»).

Однак у будь-якій двовимірній портфельній матриці різні види бізнесу оцінюються іноді тільки за двома критеріями, при цьому безліч інших факторів (якість продукції, інвестиції і т. п.) залишається без уваги.

5.2 Класифікація матриць

Теорія та практика стратегії налічує десятки поширених у використанні матриць, які можуть бути об'єднані в групи (види) за різними класифікаційними ознаками.

1. Залежно від рівня стратегічного планування. Матриці використовуються при формуванні корпоративної стратегії на всіх рівнях стратегічного планування.

У стратегічному плануванні можна виділити рівні:

- корпорації;
- бізнес-рівень;
- функціональний.

На кожному з цих рівнів стратегічний аналіз виконує певні завдання, і матриці також підпорядковані виконанню цих завдань.

Матриці стратегічного планування на рівні корпорації аналізують вхідний у корпорацію бізнес, тобто допомагають здійснювати портфельний аналіз, а також аналіз ситуації в корпорації в цілому.

Вони визначають загальний стратегічний напрямок щодо стратегічних господарських підрозділів підприємства (розвиток, підтримання, «збирання врожаю», ліквідація) та відповідний напрямок інвестування (великі, помірні інвестиції, припинення, відсутність інвестицій).

Бізнес-рівень включає матриці, які мають відношення до певної бізнес-одиниці та відносяться найчастіше до одного товару, аналізують властивості цього товару, ситуацію на ринку конкретного товару тощо.

Вони визначають більш конкретний напрямок стратегічного розвитку господарських підрозділів, залучають елементи комплексу засобів для деталізації корпоративної стратегії.

Матриці функціонального рівня досліджують фактори впливу на функціональні сфери підприємства, з яких найбільш важливими є маркетинг, управління персоналом.

На кожному стратегічному рівні матричний аналіз має свою специфіку щодо його завдань (зокрема, оптимізації бізнес-портфелю, оптимізації конкурентних стратегій для кожного різновиду бізнесу, оптимізації стратегії для кожного елемента відповідного функціонального відділу) (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Різновиди матриць, які використовуються на первинному рівні стратегічного планування підприємства

Рівень планування	*Завдання аналізу*	*Різновиди матриць, які використовуються для формування відповідної стратегії*
1	2	3
1. Корпоративний	Сформувати оптимальний, гармонізований бізнес-портфель	*Матриця BCG* (темпи зростання ринків збуту підприємства, відносна ринкова частка підприємства на цільових ринках) *Матриця MCC* (відповідність цілям та можливостям підприємства) *Матриця SWOT* (сильні та слабкі сторони бізнесу, можливості та загрози) *Матриця McKinsey* (позиції в конкуренції, привабливість СВГ) *Матриця Shell-DPM* (перспективи галузі бізнесу, конкурентоспроможність бізнесу) *Матриця ADL* (стадії життєвого циклу галузі, відносне положення на ринку) *Матриця основних форм об'єднань* (виробнича кооперація, наявність спільної власності) *Матриця вектора економічного стану організації* (основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства за рік) *Матриця Томпсона-Стрікленда* (темпи зростання ринку, конкурентна позиція)
2. Бізнес-рівень стратегічних господарських підрозділів підприємства	Сформувати оптимальні конкурентні стратегії для кожного різновиду бізнесу	*Матриця поліпшення конкурентної позиції* (охоплення ринку, диференціація) *Матриця диференціації – відносна ефективність витрат* *Матриця еластичності конкурентної реакції на ринку* (стадії розвитку галузі, стратегічне положення організації) *Матриця альтернативних стратегій ціноутворення* (визначає якість товару залежно від ціни) *Матриця продуктивність – інновації / диференціації* *Матриця угрупування товару* (відповідна реакція збуту, маржа валового прибутку) *Матриця якість – ресурсоємність* (залежність якості від ресурсоємності продукту)

1	2	3
		Матриця М. Макдональда (конкурентоспроможність бізнесу, привабливість ринку) *Матриця Hofer-Schendel* (стадія життєвого циклу товару підприємства, конкурентні позиції підприємства на цільових ринках) *Матриця Портера* (галузь конкуренції, стратегічні переваги)
3. *Функціональний (функціональних підрозділів)*	Сформувати оптимальні стратегії для кожного елемента відповідного функціонального відділу	*Матриця стратегії розширення марочних спільнот* (відмітні переваги, сегменти цільового ринку) *Матриця поінформованість – відношення до марки товару* (ступінь поінформованості, ставлення до марки) *Матриця маркетингових каналів* (темпи розвитку ринку, цінність) *Матриця діагностики маркетингу* (здійснення стратегії, стратегія (вірна, невірна) *Матриця типів купівельного поводження* (ступінь залучення покупців, ступінь раціональності) *Матриця еволюції конкурентної стратегії* (інновації, продуктивність) *Матриця важливість – виконання роботи*

2. Залежно від ступеня деталізації позиції. Чим більше квадрантів містить матриця, тим вона складніша й більш інформативна, тим менше у висновках суб'єктивізму.

У цьому випадку можливий розподіл матриць на чотири групи.

До першої відносяться матриці, що складаються з чотирьох квадрантів. У другій перебувають матриці, що складаються з дев'яти осередків, у третій – з дванадцяти, у четвертій – з шістнадцяти, у п'ятій – більш шістнадцяти осередків (рис. 5.1).

3. Залежно від об'єкта дослідження. Класифікація за об'єктом вивчення поділяє матриці на групи залежно від досліджуваного об'єкта. У матриці «оцінка успішності стратегії» об'єктом вивчення є конкурентна стратегія підприємства, так само як у матриці «рівень технологічних можливостей – рівень стратегічного потенціалу» [18]. Іншим об'єктом дослідження виступає портфель корпорації. У цій групі прикладами можуть слугувати матриці «Shell», БКГ (рис. 5.2).

Рис. 5.1. **Класифікація матриць залежно від кількості осередків**

Рис. 5.2. **Класифікація матриць залежно від об'єкта вивчення**

4. Залежно від одержуваної інформації. Ця класифікація розділяє матриці на дві групи за одержуваною інформацією: або кількісною, або якісною. В цій групі прикладом матриці, утвореної завдяки інформації у вигляді кількості, є матриця вектора економічного стану підприємства [20], утвореної логічною інформацією – матриця основних форм об'єднань (рис. 5.3).

Рис. 5.3. **Класифікація матриць залежно від одержуваної інформації**

5. Залежно від етапу стратегічного планування. Поетапне впровадження матричного інструментарію в плануванні діяльності підприємства представлено в таблиці 5.2.

Таблиця 5.2

Впровадження матричного інструментарію в плануванні діяльності підприємства

Рівні рішення завдань	*Матриця*	*Характеристика*
1	2	3
Первинний аналіз	Матриця SWOT	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз
	Матриця МСС	Аналіз відповідності місії підприємства та його основних можливостей
	Матриця вектора економічного розвитку підприємства	Аналіз статистичних даних
Аналіз ринку / галузі Ринок	Матриця BCG	Аналіз темпів зростання та частки ринку
	Матриця McKinsey	Аналіз порівняльної привабливості ринку й конкурентоспроможності
	Матриця ADL	Аналіз життєвого циклу галузі та відносного положення на ринку
	Матриця Hofer-Schendel	Аналіз положення серед конкурентів у галузі й стадії розвитку ринку
	Матриця І. Ансоффа («ринок-продукт»)	Аналіз стратегії стосовно ринків і продуктів
	Матриця угрупування товару	Аналіз угрупування товару
	Матриця М. Портера (п’яти конкурентних сил)	Аналіз стратегічних перспектив розвитку бізнесу
	Матриця еластичності конкурентної реакції на ринку	Аналіз дії фірми за факторами конкурентоспроможності товару залежно від еластичності реакції пріоритетного конкурента товару
	Матриця «Вплив – невизначеність»	Аналіз рівня впливу й ступеня невизначеності при виході на новий ринок

1	2	3
Галузь	Матриця Купера	Аналіз привабливості галузі й сили бізнесу
	Матриця Shell-DPM	Аналіз привабливості ресурсоємності галузі залежно від конкурентоспроможності
	Матриця стратегій бізнесу, що переживає спад	Аналіз конкурентних переваг у галузевому оточенні
	Матриця основних форм об'єднань	Аналіз об'єднання в галузевому оточенні
Аналіз диференціації	Матриця поліпшення конкурентної позиції	Аналіз диференціації й охоплення ринку
	Матриця «Диференціація/відносна ефективність витрат»	Аналіз диференціації та відносної ефективності витрат
	Матриця «Продуктивність – інновації / диференціації»	Аналіз інновацій/диференціації та продуктивності
Аналіз якості	Матриця «Ціна – якість»	Позиціонування продукту залежно від якості й ціни
	Матриця «Якість – ресурсоємність»	Аналіз залежності якості від ресурсоємності
Аналіз стратегії	Матриця стратегії розширення марочних сімейств	Аналіз залежності переваг і сегментації цільового ринку
	Матриця «Поінформованість – ставлення до марки товару»	Аналіз залежності маржі валового прибутку та відповідної реакції збуту
	Матриця маркетингових каналів	Аналіз залежності темпів розвитку ринку й цінності, що додається каналом
	Матриця «Контакт – рівень пристосування послуг»	Аналіз залежності рівня пристосування послуг до вимог клієнтів від ступеня контакту із клієнтом
	Матриця «Діагностика маркетингу»	Аналіз залежності стратегії від її здійснення
Аналіз управління Керівництво	Матриця способів стратегічного керування	Аналіз залежності стратегії та впливу планування
	Матриця моделі стратегічного менеджменту	Аналіз залежності моделі менеджменту від типу змін
	Матриця Херси – Бланшара	Аналіз ситуативної моделі керівництва

1	2	3
Аналіз управління Керівництво	Матриця «Комбінації стилів управління університету Огайо»	Аналіз комбінацій стилів управління
	Матриця «Управлінські ґрати»	Аналіз типів керівництва
Персонал	Матриця «Зміна – опір в організації»	Аналіз залежності змін, що відбуваються в організації, та опори цим змінам
	Матриця впливу оплати на взаємини в групі	Аналіз залежності взаємин у групі від диференціації оплати
	Матриця типів включення людини в групу	Аналіз відносин до цінностей підприємства та норм поведінки на підприємстві

6. Залежно від факторів, що формують матрицю. Побудова будь-якої матриці здійснюється на перетинанні обраних факторів.

Тобто матриця висвітлює взаємодію обраних показників за формування корпоративної стратегії або стратегії відповідного рівня підприємства (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Фактори, які створюють основу матриці (за різновидами матриць)

Матриця	*Фактори*
1	2
І. Ансоффа «товар-ринок»	- товари підприємства (наявні та нові); - ринки підприємства (наявні та нові).
БКГ	- темпи зростання ринків збуту підприємства; - відносна ринкова частка підприємства на цільових ринках.
Багатокритеріальні матриці: - McKinsey; - Shell; - Г. Дея; - Д. Моніесона; - Мак Нейма; - Хекса-Меджлафа.	- привабливість ринку збуту підприємства; - конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках.
М. МакДональда	- ступінь привабливості цільових ринків для підприємства; - конкурентні переваги підприємства на цільових ринках.

1	2
А.Д. Літтла Браунлая-Барта Хофера-Шендлера	- стадія життєвого циклу товару підприємства; - конкурентні позиції підприємства на цільових ринках.
Конкурентних стратегій М. Портера	- джерело конкурентних переваг; - стратегічна орієнтація підприємства (на весь ринок або окремий сегмент).

Таким чином, на сьогоднішній день існує велике різноманіття матриць, які застосовуються в практиці закордонних підприємств.

5.3 Вибір корпоративної стратегії підприємства на основі застосування матричного підходу

Застосування матричних методів оцінки необхідне для прийняття стратегічних рішень і вибору корпоративної стратегії підприємства.

Історично перша модель була розроблена в 60-і роки Бостонською консалтинговою групою (БКГ), побудована з використанням двох показників, один з яких являє собою функцію часу (рис. 5.4).

		Відносний розподіл ринку	
		Високий (вищий за 1,0)	*Низький (нижчий за 1,0)*
Темпи зростання галузі	*Високі (вищі 1,0)*	Молоді «Зірки» Зрілі «Зірки»	Сильні «Знаки питання» Слабкі «Знаки питання»
	Низькі (нижчі 1,0)	«Дійна корова», що процвітає «Дійна корова», що старіє	Сильна «Собака» Слабка «Собака»

Рис. 5.4. **Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ)**

Ця матриця на той час була значним внеском до інструментарію стратегічного планування, оскільки пов’язувала ринкові сили діяльності підприємства з фінансовими аспектами його функціонування в коротко- та довгостроковій перспективі. Широке застосування цієї моделі пояснювалося можливістю формулювання типових фінансо-

вих заходів щодо окремих видів продукції з різними ринково-виробничими характеристиками.

Застосування матриці БКГ допомогло усвідомити, що пріоритети в розподілі ресурсів підприємства можуть і мають змінюватися та частково зрозуміти причини цих змін [21].

На матриці БКГ «зростання – частка ринку» горизонтальна вісь показує відносну частку ринку, яку займає кожен продукт (СОБ), вертикальна – річний темп зростання продукту в певній галузі від 0 до 20% і більше 5. Матриця включає у себе чотири квадранти, кожен з яких описує суттєво відмінні ситуації, які потребують індивідуального підходу з точки зору інвестування та розробки стратегії для кожної СБО.

Змінна – *темп зростання галузі* (ТЗГ) – заснована на прогнозах продажів продукції галузі й пов'язана з аналізом життєвого циклу останньої. Звичайно, фактичну криву життєвого циклу галузі можна побудувати тільки ретроспективно. Однак керівництво підприємства може експертно оцінити стадію життєвого циклу галузі, в якій воно працює, щоб визначити (спрогнозувати) потребу в фінансах. У галузях з високим темпом зростання необхідні істотні вкладення у дослідження й розробку нової продукції та рекламу, щоб спробувати досягти домінуючого положення на ринку й відповідно позитивних грошових потоків.

СБО, які діють у швидко зростаючих галузях, потрапляють у квадранти з високими темпами зростання. В свою чергу, СБО у повільно зростаючих галузях потрапляють до квадранту з низькими темпами зростання. Вважається, що швидко зростаючі ринки є більш привабливими, тому що СБО мають можливість досягти збільшення своєї частки на них без особливих зусиль. У той же час присутність на зростаючому ринку означає підвищену потребу у засобах фінансування. І навпаки, СБО на ринку з низьким темпом зростання або його відсутності не мають потреби в додатковому інвестуванні для своєї діяльності.

Відносною часткою ринку вважається відношення частки ринку СБО підприємства до частки ринку основного конкурента або, найбільш часто, до частки найбільшого конкурента, що може бути виражено *коефіцієнтом частки ринку* (КЧР):

1) КЧР = 1,0 – свідчить про рівність ринкових часток СБО підприємства і основного конкурента;

2) КЧР > 1,0 – висока відносна частка ринку СБО підприємства – означає перевагу за витратами над конкурентами, зумовлена ефектом досвіду й економією на масштабах виробництва;

3) КЧР < 1,0 – низька відносна частка ринку СБО підприємства – характеризує слабку конкурентну позицію, що визначається більш високими, ніж у конкурентів, витратами.

Матриця БКГ дає можливість визначити:

- *у вертикальному напрямку* – фінансові параметри підприємства, як в аспекті напрямків діяльності, що вимагають додаткових коштів, так і в аспекті напрямків, які забезпечують їх надходження;

- *у горизонтальному напрямку* – рентабельність певних напрямків діяльності (їх місцезнаходження на кривій зниження витрат) з урахуванням поточного стану й перспектив щодо формування або споживання фінансових ресурсів підприємства.

Підґрунтям матричного методу є такі стратегічні особливості:

- фінансові потреби звичайно визначаються ступенем зрілості базового ринку; таким чином, інвестиційні потреби СБО на зростаючих ринках набагато вищі, ніж у СБО, що діють на ринках зі стабільним або зменшуваним попитом;

- грошові потоки тим вищі, чим більша відносна частка ринку конкретної СБО.

Усі конкуруючі підприємства розташовуються на цій матриці залежно від своїх характеристик і умов ринку.

У першому квадранті матриці перебувають підприємства, що завоювали більші частки ринку у зростаючих секторах економіки. Саме ці підприємства мають найбільш конкурентоспроможну продукцію.

Якщо підприємство розташовується в іншому квадранті й має відносно невеликі частки ринку в швидко зростаючих галузях – перспективи зростання конкурентоспроможності продукції у нього непогані. Для збільшення частки потрібні більші вкладення, які можуть перетворити продукт на «зірку».

Третій квадрант займають підприємства, що мають більші частки ринку у зрілих галузях. Їх продукція в цей момент конкурентоспроможна, але перспективи не дуже сприятливі. Реалізація продукції дає велике надходження коштів, які можуть йти на прооблення «знаків питання» і вирощування «зірок».

І нарешті, в четвертому квадранті зосереджено підприємства, що мають слабкі конкурентні позиції, їх виробництво й збут витратні, а прибуток відсутній. У загальному випадку критерієм конкурентоспроможності продукції виступає більша частка продажів на швидко зростаючому ринку.

Основна цінність матриці БКГ полягає в тому, що вона звертає пильну увагу на особливості руху готівки й інвестування на підприємствах різних типів і на те, як фінансові ресурси можна розподіляти між дочірніми підприємствами з метою оптимізації віддачі від портфеля корпорації в цілому. У табл. 5.4. наведено характеристики різних СБО відповідно до їх положення в матриці БКГ, їх фінансова роль у складі господарського портфеля підприємства, а також можливі напрямки подальшого розвитку.

Таблиця 5.4

Позиціонування СБО, виходячи з матриці БКГ

Характеристика групи СБО	*Фінансові потреби й фінансові потоки*	*Стратегічні альтернативи*
1	2	3
«Знаки питання» Високі темпи зростання роблять СБО привабливими з галузевої точки зору, а низька відносна частка ринку – проблематичною успішну конкуренцію з більш ефективно діючими суперниками. Сильні «знаки питання» – з високим потенціалом росту. Слабкі «знаки питання» не мають шансів наздогнати лідерів щодо кривої досвіду, найчастіше є тягарем для диверсифікованого підприємства. Фаза зростання для ринку. Незначна ринкова частка.	Висока потреба у фінансових коштах, необхідних для зростання, адекватного зростанню ринку, що перевищує розмір доходів. Великий негативний грошовий потік. Прибуток низький, зростаючий, нестабільний.	Сильні «знаки питання» – стратегія розвитку, посилення або збереження позицій – вкладання коштів у конкретний різновид бізнесу з метою посилення його ринкових позицій. Це агресивна стратегія інвестування, спрямована на посилення ринкових позицій з метою вирощування «зірки» з сильних «знаків питання». Слабкі «знаки питання» – стратегія ліквідації – поступове або негайне виключення різновиду бізнесу зі складу портфеля бізнесу підприємства. Видатки на розширення діяльності, пов'язані зі збільшенням частки ринку, перевищують потенційну віддачу від вкладень і значно збільшують фінансовий ризик.

1	2	3
«Зірки» Лідери, що мають сильні конкурентні позиції на швидко зростаючому ринку. За потребами в інвестиціях розрізняють: - молоді «зірки»; - зрілі «зірки» Фаза зростання для ринку.	Молоді «зірки» потребують фінансової підтримки понад ті кошти, які вони заробляють самі. Вимагають значних коштів для підтримки зростання та збереження домінуючої ринкової позиції. Зрілі «зірки» можуть покривати свої інвестиційні потреби за рахунок надходжень від власної діяльності. Невеликий позитивний або негативний грошовий потік. Прибуток високий, стабільний, зростаючий.	«Зірки» – стратегія підтримання ринкових позицій, розвитку, оптимізації, пріоритетного інвестування – вкладання коштів у певний різновид бізнесу з метою підт-римання його ринкових позицій. Зрілі «зірки» – стратегія збереження й зміцнення лідируючих позицій і при стабілізації ринку відбувається перетворення «зрілих зірок» на «дійних корів». Молоді «зірки» – стратегія підтримки прискореного зростання шляхом додаткового інвестування
«Дійні корови» СБО, що мають високу частку на повільно зростаючому базовому ринку. Хоча «дійні корови» і менш привабливі з погляду зростання, вони забезпечують додатковий приплив коштів. Процвітаючі «дійні корови» – основне джерело фінансових ресурсів диверсифікованого підприємства. Старіючі «дійні корови» – кандидати на поступовий вихід з ринку в міру його стагнації. Стадія зрілості для ринку.	Не мають потреби в особливих інвестиціях, тобто потреба в фінансивих ресурсах невисока. Великий позитивний грошовий потік. Поточна діяльність дає коштів більше, ніж необхідно для збереження лідируючих позицій на ринку й капітальних реінвестицій. Прибуток високий, стабільний.	Квітучі «дійні корови» – стратегія підтримання ринкових позицій, отримання максимального прибутку – вкладання коштів у конкретний різновид бізнесу з метою підтримання його ринкових позицій, поки «дійні корови» здатні приносити додаткові кошти, які будуть спрямовуватися для розвитку перспективних СБО («зірки», «знаки питання»). Старі «дійні корови» – стратегія «збирання врожаю» – зменшення та поступове припинення інвестування певного різновиду бізнесу, орієнтація на поточні грошові надходження

1	2	3
«Собаки» СБО, що мають невелику відносну частку ринку на повільно зростаючих ринках. Сильні «собаки» – поки роблять внесок у діяльність диверсифікованого підприємства в цілому. Слабкі «собаки» – зв'язують активи підприємства, «пожирають» його ресурси й найчастіше є «мертвим вантажем» у портфелі підприємства. Фаза спаду для ринку.	В основному потребують додаткових інвестицій для утримання ринкових позицій. Невеликий позитивний або негативний грошовий потік. Сильні «собаки» можуть забезпечити достатній приплив коштів і прийнятний середній рівень прибутковості Слабкі «собаки», як правило, збиткові Прибуток низький, нестабільний.	Сильні «собаки» – стратегія «збирання врожаю» – зменшення та поступове припинення інвестування конкретного різновиду бізнесу, орієнтація на поточні грошові надходження. Слабкі «собаки» – стратегія виходу з бізнесу, ліквідації – поступове або негайне виключення певного різновиду бізнесу зі складу портфеля підприємства. Підтримувати «собак», що є допоміжним комплектуючим виробом для товару – «дійної корови» або «зірки», або життєво необхідним продуктом для певних верств населення, а також підприємства. Зберігають у своїй номенклатурі такі продукти, якщо вони нале-жать до «зрілих» галузей. Ємні ринки «зрілих» галузей деякою мірою захищені від різких коливань попиту й великих нововведень, що докорінно змінюють переваги споживачів. Це дозволяє підтримувати конкурентоспроможність продукції навіть в умовах малої частки ринку .

Таким чином, *бажана послідовність розвитку продуктів така: «знак питання» – «зірка» – «дійна корова» (і якщо неминуче) – «собака».* Реалізація такої послідовності залежить від зусиль, спрямованих на досягнення збалансованого портфеля, що припускає рішучу відмову від безперспективних продуктів. *Оптимальною стратегією бізнесу з погляду моделі БКГ є стратегія отримання значної частки ринку для бізнесу, що перебуває на стадії зрілості життєвого циклу.*

Стратегічним засобом для цього є оптимізація підприємством свого номенклатурного портфеля, що включає *2-3 товари-«корови», 1-2 «зірки», декілька «знаків питання»*, як заділ на майбутнє й, можливо, *невелику кількість товарів-«собак»*.

Типовий незбалансований портфель має, як правило, один товар-«корову», багато «собак», трохи «знаків питання», але не має товарів-«зірок», здатних зайняти місце «собак». Надлишок старіючих товарів («собак») вказує на небезпеку спаду, навіть якщо поточні результати діяльності підприємства відносно гарні. Надлишок нових товарів може привести до фінансових ускладнень.

У динамічному корпоративному портфелі можуть бути, наприклад, такі траєкторії [11]:

- *«новатора»*. Інвестуючи в НДДКР кошти, одержувані від продажу товарів-«дійних корів», підприємство виходить на ринок з принципово новим товаром, що займає місце «зірки»;

- *«послідовника»*. Кошти від продажу товарів-«дійних корів» інвестуються у товар-«знак питання», на ринку якого домінує лідер. У цій ситуації фірма обирає агресивну стратегію нарощування частки ринку, і товар-«знак питання» перетворюється на «зірку»;

- *«невдачі»*. Внаслідок недостатнього інвестування товар-«зірка» втрачає лідируючі позиції на ринку та стає товаром-«знак питання»;

- *«перманентної посередності»*. Товару-«знак питання» не вдається збільшити свою частку ринку, і він переходить на стадію товар-«собака».

Слід зазначити, що підприємство протягом свого життєвого циклу послідовно проходить зазначені вище чотири зони: починає своє існування на етапі впровадження як «знак питання»; стає «зіркою» на етапі зростання; переходить до категорії «дійних корів» за досягнення етапу зрілості; закінчує своє існування як «слабка собака» на етапі спаду. Матрицю БКГ можна використовувати для оцінки стратегічних позицій окремих стратегічних господарських підрозділів, аналізу позицій різних стратегічних зон господарювання; порівняльного аналізу підприємств-конкурентів [4].

Переваги матриці БКГ:

- наочність і простота застосування;

- можливість синтезу діяльності диверсифікованого підприємства, що спрощує комунікацію;

- стимулювання вищого керівництва для оцінювання кожного виду бізнесу підприємства, встановлення для нього цілей перерозподілу ресурсів;

- простота і наочність надання порівняльної «сили» кожної бізнес-одиниці в корпоративному портфелі;

- візуалізація здатності кожної бізнес-одиниці генерувати потік доходів і її потреби в фінансуванні;

- стимулювання використання даних про зовнішнє середовище;

- виявлення проблем відповідності фінансових потоків потребам розширення і зростання бізнесу;

- використання об'єктивних критеріїв привабливості й конкурентоспроможності підприємства та зменшення рівня суб'єктивізму;

- вплив на прийняття рішень за вибору стратегічних позицій на ринку;

- розподіл коштів між окремими підприємствами, товарами або напрямками діяльності.

Основні рекомендації БКГ:

1) надлишок коштів від «дійних корів» доцільно використовувати для розвитку обраних «знаків питання» і вирощування «зірок», що розвиваються.

Довгострокові цілі полягають у зміцненні позиції «зірок» і перетворенні привабливих «знаків питання» на «зірок», що зробить портфель підприємства більш привабливим;

2) «знаки питання» з більш слабкими або неясними довгостроковими перспективами повинні «роздягатися» так, щоб зменшити попит на фінансові ресурси компанії;

3) компанія має виходити з галузі, коли СЗГ, що знаходяться там, відносяться до «собак» – за допомогою стратегій «збору врожаю», «роздягання» або «ліквідації»;

4) якщо підприємство відчуває нестачу в «дійних коровах», «зірках» або «знаках питання», має бути розпочато дії й «роздягання» для збалансування портфеля.

Портфель повинен містити «зірок» і «знаки питання» в кількостях, достатніх для забезпечення здорового зростання підприємства, і «дійних корів» – для забезпечення інвестиціями «зірок» і «знаків питання».

Проте методичні принципи моделі БКГ піддаються критиці. Вважають, що високоприбутковий портфель може бути в цілому не-

збалансованим, тоді як добре збалансований портфель може виявитися малоприбутковим. Будучи історично першою моделлю стратегічного аналізу і планування, модель БКГ випробувала на собі всю силу критики з боку як теоретиків, так і практиків стратегічного управління. Узагальнюючи всі критичні зауваження, *можна зробити такі висновки:*

1. Модель БКГ будується на нечіткому визначенні ринку (так само, як і частки ринку) для бізнес-сфер. Незначна зміна у визначенні може призвести до значних змін у частці ринку й, згодом, до інших результатів аналізу.

2. Порівняно з іншими параметрами бізнесу значення частки ринку явно було переоцінено.

Багато змінних впливають на прибутковість бізнесу, але в моделі БКГ вони просто ігноруються.

3. Модель БКГ перестає працювати, коли її намагаються застосувати до галузей, де невисокий рівень конкуренції або незначні обсяги виробництва.

4. Високі темпи зростання – це тільки одна, причому далеко не головна, ознака привабливості галузі.

5. У межах моделі неможливо надійно спрогнозувати довгострокову привабливість того чи іншого бізнес-напрямку, користуючись показниками темпу зростання ринку та відносної частки ринку.

6. Ця методика виходить із поняття «внутрішньої конкурентної переваги» і не враховує орієнтацію на створення «зовнішньої конкурентної переваги», що може бути отримана завдяки успішній диференціації.

З цього погляду «собаки» можуть бути цілком рентабельні.

7. Не враховуються стратегічні відповідності між окремими видами бізнесу, тобто передбачається, що СБО підприємства повністю автономні.

8. Висновки, зроблені на підставі аналізу портфеля, неконкретні й дають тільки загальну стратегічну орієнтацію, що вимагає уточнення.

9. Позиція стратегічної одиниці бізнесу істотно залежить від визначення меж і масштабів ринку.

10. На практиці не завжди ясно, як зростання ринку/частки ринку впливає на прибутковість бізнесу. Гіпотеза про залежність між відносною часткою ринку й потенціалом прибутковості застосовна лише

за наявності досвідної кривої, тобто, в основному, в галузях масового виробництва.

11. Ігнорується певна циклічність розвитку товарних ринків.

12. Матриця не відображує відносних можливостей інвестування між СБО. Наприклад, інвестування у «зірок» не завжди більш вигідне, ніж інвестування у «дійних корів». Матриця не дає відповіді на запитання: ким є «знак питання» – потенційним переможцем чи ймовірним невдахою та ін.

Щоб повністю відповідати високому ступеню мінливості конкурентного середовища, фахівці, що розробили матрицю БКГ, запропонували на початку 80-х років більш удосконалену версію своєї матриці.

Базова ідея нової матриці зводиться до такого: підприємства, які постійно досягають успіху, правильно передбачають еволюцію ринку й вчасно створюють вирішальні й унікальні переваги щодо умов нового середовища.

Нова матриця має два виміри:

- розмір переваги, що може бути отриманий у конкурентній боротьбі;
- кількість способів, якими цієї переваги можна досягти.

Два ці фактори (потенційний розмір переваг й потенційна кількість способів його досягнення) використовуються для побудови матриці, вказаної на рис. 5.5.

Розмір переваг		Велике	Обмежене
	Значний	**1** **«ОБСЯГИ»**	**2** **«СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ»**
	Незначний	**3** **«БЕЗВИХІДНІСТЬ»**	**4** **«ФРАГМЕНТАЦІЯ»**

Кількість шляхів досягнення переваг

Рис. 5.5. **Оновлена матриця БКГ**

Центральна передумова, що є підґрунтям даної матриці, полягає в тому, що прибутковість підприємства тісно пов'язана з наявністю необхідної конкурентної переваги.

У модифікованій матриці БКГ усі види діяльності поділяються на чотири види: «обсяги», «безвихідність», «фрагментація», «спеціалізація» [15]. Для кожного виду пропонується своя стратегія, яка визначається взаємозв'язком між нормою прибутковості інвестицій та часткою ринку підприємства.

Для напрямків, об'єднаних загальною назвою *«Спеціалізація»*, існує багато можливостей диференціювання, які дозволяють створювати стратегічні, довгострокові, захищені ніші. Для успіху діяльності необхідно сформувати одну або декілька таких ніш, уникаючи при цьому конкуренції. Тут повною мірою проявляються обидва ефекти: масштабу виробництва й диференціації продукції. Фірми намагаються використовувати економію на масштабі на всіх стадіях виробничого циклу, одночасно домагаючись, за можливістю, більшої диференціації продукції на його заключних стадіях (дизайн, аксесуари, упакування та ін.). Така ситуація характерна для автомобілебудування: максимальна стандартизація різних складових автомобіля (мотор, коробка передач і т. п.) на стадії збору та диференціація дизайну автомобіля, його оснащення, а також системи збуту, маркетингу. Вважається, що в спеціалізованих галузях підприємства мають різні, але істотні переваги, тому успіх підприємства не залежить від розміру. У цих галузях також використовується стратегія фокусування.

Для групи *«Обсяги»* характерна наявність у підприємства потенціалу досягнення великої переваги, але для цього є небагато шляхів. Стратегія для тих підприємств, які мають великі переваги, зводиться до скорочення витрат для витиснення підприємств, що не мають ніяких конкурентних переваг, і зосередження на зростанні.

Це єдина група напрямків діяльності, де ринкова частка й рентабельність щільно пов'язані. Досвідна крива буде прямо впливати на конкуренцію фірм у таких галузях. Інший можливий стратегічний вибір підприємств цієї групи – курс на спеціалізацію, тобто перехід до іншої групи.

У групі *«Фрагментація»* існує безліч шляхів забезпечення конкурентної переваги, однак немає жодної найважливішої переваги. Це пов'язано з тим, що в таких галузях, за визначенням, жодне підприємство не домінує ані за технологічною перевагою, ані за часткою

ринку. До цієї категорії належать ті види діяльності, для яких не існує однозначних зв'язків між часткою ринку й прибутковістю (наприклад, послуги ресторанів, виробництво одягу, торгівля коштовностями). У них може бути багато джерел конкурентних переваг (місце розташування, якість продукції, рівень сервісу та ін.). Розходження між підприємствами полягають у тому, які конкретно шляхи реалізації конкурентних переваг з безлічі доступних альтернатив вони обирають. *Фрагментація властива двом типам діяльності:*

- виробництвам, які тільки починають налагоджуватися, де ринок існує лише потенційно і його необхідно створювати (біотехнології, використання ефекту надпровідності);

- виробництвам, що працюють «за замовленням» (інжиніринг, консалтинг, будівництво), а також мають «кустарний» характер (реставраційні роботи).

У фрагментарних галузях, де багато дрібних і середніх компаній конкурують за порівняно невеликі частки ринку, стратегія фокусування буде, імовірно, домінувати. Фрагментарний тип галузей характерний для продуктів на ранніх стадіях життєвого циклу. Однак при виході галузі на стадію зрілості, фрагментарність переборюється, і галузь стає концентрованою (спеціалізованою), тобто в ній домінує мала кількість великих підприємств. Необхідно зрозуміти, чи вигідна фрагментація або її необхідно перебороти? В останньому випадку у підприємства можуть бути такі альтернативні можливості: домогтися економії на масштабі виробництва завдяки придбанню конкуруючих фірм (створити критичну масу); стандартизувати ринкові потреби; здійснити, якщо це можливо, зворотну інтеграцію; реалізувати стратегію спеціалізації.

Стосовно напрямків діяльності групи *«Безвихідність»*, де є небагато шляхів для забезпечення конкурентної переваги і при цьому немає значної переваги, характерним є, що ні обсяги виробництва, ні диференціація не можуть створити вирішальну конкурентну перевагу. Всі виробники (незалежно від їх розміру) задовольняються низькою прибутковістю. Ціна є ключовою характеристикою для покупців. У цих умовах важливо здійснювати суворий контроль над витратами й вести пошук зовнішніх джерел фінансування. Вся галузь може опинитися у важкому стані, єдиним виходом з якого є зміна характеру діяльності. Наприклад, чорна металургія прагне перейти до спеціалізованих виробництв, використовуючи нові технології [13].

Така ситуація характерна для багатьох підприємств місцевого рівня. Вхідних захисних бар'єрів майже не існує, технологія легкодосяжна й у цілому діяльність для всіх, хто її виконує, – низькоприбуткова. За цих умов стратегія подальшого існування зводиться до зусиль змінити правила конкурентної гри з метою одержання захищеної ніші для досягнення ефективних обсягів виробництва. Цю модифіковану матрицю БКГ більш орієнтовано на зовнішнє оточення підприємства. З першої матриці БКГ можна було зробити висновок, що показники темпів зростання ринку відображають привабливість галузі, а відносна частка ринку – конкурентоспроможність. Це не зовсім вірно, тому що існують і інші показники. Згодом з'явилася необхідність у деталізації цієї матриці, щоб зробити її показники більш змістовними. Тому виникли так звані «багатокритеріальні» матриці, сутність яких полягає в утворенні комплексних факторів, тобто такі, які містять кілька критеріїв.

Більш детальний варіант матриці БКГ запропоновано компанією «General Electric» у співпраці з консультативною компанією «McKinsey» (GE – MK), яку називають *«матриця «привабливість – конкурентоспроможність»*. *Модель «GE – McKinsey»* включає у розгляд істотно більше даних, ніж матриця БКГ (рис. 5.6).

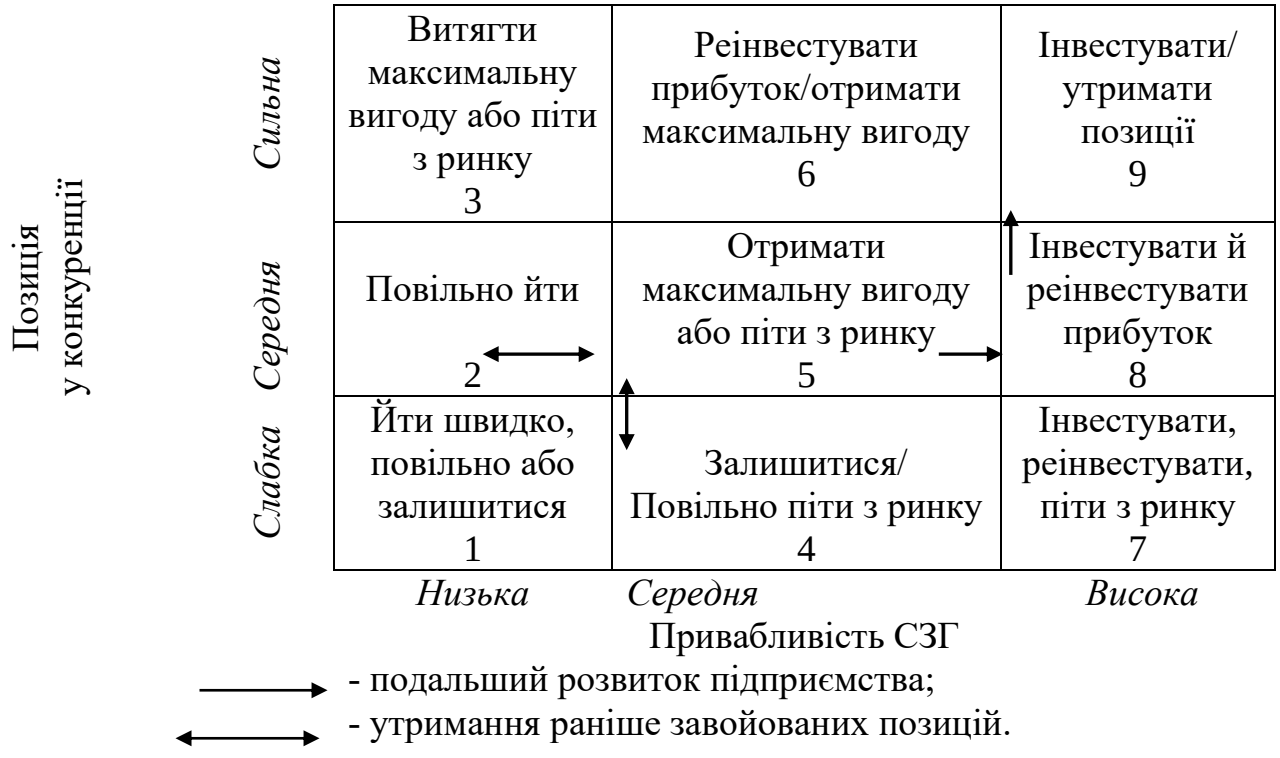

Рис. 5.6. **Матриця General Electric–McKinsey**

Чинник «зростання ринку» трансформувався в цій моделі в поняття багаточинника «привабливість ринку (області)», а чинник «частка ринку» – у стратегічне положення (конкурентні позиції СОБ).

Найхарактерніші положення знаходяться в кутових квадратах матриці (3×3). Проміжні позиції часто важко інтерпретувати, оскільки висока оцінка одного параметра може поєднуватися з низькою оцінкою іншого, або виходять середні оцінки за критеріями [18].

Однією з головних переваг GE-McKinsey є та, що різним факторам можуть присвоюватися різні вагові коефіцієнти залежно від їх відносної важливості для того чи іншого виду бізнесу в тій чи інший галузі, що, безумовно, оцінює кожен бізнес більш точно.

На відміну від матриці БКГ у моделі GE-McKinsey кожна вісь координат розглядається як вісь багатофакторного виміру, де за вертикаллю розглядаються чинники позиції підприємства в конкуренції (відносна частка ринку, рівень менеджменту, прибутковість щодо конкурентів, технічні можливості, конкурентні сили та слабкості тощо), а за горизонталлю – чинники привабливості СЗХ (розмір ринку, темпи його зростання, межа прибутковості галузі, інтенсивність конкуренції, дія зовнішнього середовища тощо). Слід зазначити, що критерії привабливості й конкурентної позиції, а також вагові коефіцієнти відмінні для кожної галузі та сфери бізнесу. Оцінка галузевої привабливості й конкурентної позиції СБО визначає його розміщення в одному з дев'яти квадрантів матриці. Розмір кола відображає розмір ринку, а сектор усередині кола – частку ринку СБО підприємства на цьому ринку.

Аналіз матриці GE-McKinsey дає можливість диверсифікованому підприємству приймати зважені рішення щодо стратегії розвитку й інвестиційних пріоритетів для кожного виду бізнесу. В центрі уваги моделі GE-McKinsey перебуває майбутній прибуток або майбутня рентабельність інвестованих коштів, тобто увага акцентується на аналізі впливу на прибуток додаткових інвестицій в конкретний вид бізнесу у перспективі, що є показником довгострокового планування на відміну від матриці БКГ, де вибір пов'язано з грошовими потоками, які є показниками короткострокового планування.

У матриці виділяються три зони стратегічних позицій:

1) *зона «переможців»* (квадранти 2, 3, 6) – рекомендована наступальна стратегія – найбільш пріоритетними для інвестування й зростання є ті сфери бізнесу підприємства, де воно має сприятливі позиції на привабливих у довгостроковому періоді ринках;

2) *перехідна зона*, до якої входять позиції, де стабільно генеруються прибуток від бізнесу, середні позиції бізнесу та сумнівні види бізнесу (квадранти 1, 5, 9) – рекомендована оборонна стратегія, що застосовується для СБО, розташованих по діагоналі матриці. Тут можлива орієнтація на стабільні реінвестиції для захисту й збереження бізнес-одиницями своїх позицій;

3) *зона «переможених»* (квадранти 4, 7, 8): рекомендована стратегія відступу, що пов'язано з областю, в якій потрібно одержати максимально можливий прибуток, після чого її доцільно покинути. «Збирання врожаю» або скорочення рекомендуються для СБО, що мають несприятливі конкурентні позиції на малоперспективних ринках.

Головна увага в моделі GE-McKinsey зосереджується на правильному управлінні інвестиційними процесами. Визначаючи позиції кожного окремого сектора бізнесу в просторі стратегічних позицій матриці GE-McKinsey, одночасно виявлять очікуваний внесок кожного з них в економічну ефективність підприємства в цілому у найближчому майбутньому. Ця модель не дозволяє отримати однозначну відповідь на питання, яким чином необхідно перебудувати структуру господарського портфеля підприємства, оскільки матриця GE-McKinsey, як і решта подібних до неї, дозволяє визначити лише загальну стратегію. Загальний стратегічний принцип, який рекомендує модель GE-McKinsey, полягає у такому: збільшувати кількість ресурсів для розвитку й підтримання бізнесу в привабливих галузях, якщо підприємство має певні переваги на ринку, і навпаки. Зменшувати ресурси, що спрямовуються в певний вид бізнесу, якщо ринки або позиції підприємства на них виявляються слабкими.

Для будь-якого бізнесу, що опиняється між цими двома позиціями, стратегія буде селективною [17].

Основними стратегічними альтернативами досліджуваної матриці є [11]:

- інвестувати, щоб утримувати зайняту позицію й слідкувати за розвитком ринку;
- інвестувати з метою поліпшення займаної позиції, зміщаючись за матрицею вправо, у бік підвищення конкурентоспроможності;
- інвестувати, щоб відновити втрачену позицію (така стратегія важко реалізовувана, якщо привабливість ринку слабка або середня);
- знизити рівень інвестицій з наміром «зібрати врожай», напри-

клад, шляхом продажу бізнесу;

- деінвестувати та піти з ринку (або з ринкового сегменту) з низькою привабливістю, де підприємство не може домогтися істотної конкурентної переваги.

Переваги матриці GE-McKinsey:

- більш довершена матриця, в якій розглядається істотно більша кількість факторів, тому вона не приводить до настільки спрощених висновків, як матриця БКГ;

- вводить проміжні значення між поняттями «висока/низька», «сильна/слабка», тобто дозволяє більш диференційовано оцінити позиції СБО;

- більш гнучка, тому що показники обираються, виходячи з конкретної ситуації;

- сфера застосування цієї моделі більш широка, оскільки метод не виходить із якихось локальних припущень.

Недоліки матриці GE-McKinsey:

- на відміну від матриці БКГ у ній відсутній логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності й грошових потоків;

- труднощі обліку ринкових відносин (меж і масштабу ринку), занадто велика кількість критеріїв. При зростанні кількості факторів більш складною проблемою стає їх вимір. Прагнення аналітиків ввести в дослідницьку програму велику кількість критеріїв підсилює об'єктивність оцінки, але ускладнює й подовжує обробку даних і обґрунтування потрібної стратегії;

- суб'єктивність оцінок позицій СБО, оскільки вибір, ранжування й оцінка «ваги» кожного з факторів привабливості СЗХ і конкурентної позиції здійснюються аналітиками на підставі їх особистого розуміння сутності та динаміки бізнес-процесів на підприємстві;

- статичний характер моделі;

- метод засновано на виборі стратегічної позиції у майбутньому з урахуванням її передбачення з достатньою точністю, що неможливо в умовах високого рівня нестабільності зовнішнього середовища;

- занадто загальний характер рекомендацій, труднощі вибору стратегій з безлічі варіантів.

Взагалі матриця «GE-McKinsey» виглядає більш довершеною, оскільки в ній розглядається більша кількість чинників, які дуже важливі для вибору стратегії підприємства. У цілому модель рекомендує занадто поверхневі стратегії, що доцільно використати лише як орієн-

тир для подальшого поглибленого аналізу, але не можна розглядати як рекомендацію для кінцевого стратегічного управлінського рішення.

Тому на практиці застосовують різноманітні модернізовані варіації моделі GE-McKinsey, їх підґрунтям, як правило, є прагнення збільшити кількість та різноманітність чинників, що враховуються при проведенні аналізу, або запропонувати більше варіантів стратегічних рішень для тієї або іншої позиції (табл. 5.5, табл. 5.6) [24, 25].

Таблиця 5.5

Варіація моделі GE-McKinsey, запропонована Г. Дейєм [24]

Привабливість ринку	*Захищайте позицію*	*Інвестуйте в розвиток*	*Розвивайтеся селективно*
1	2	3	4
Сильна	Інвестуйте в розвиток по максимуму. Концентруйте свої зусилля на збереженні сильних сторін.	Боріться за лідерство. Розвивайтесь вибірково у тих напрямах, у яких ви сильні. Укріплюйте свої уразливі ділянки.	Зосередьтеся навкруги невеликої кількості сильних сторін. Шукайте шляхів подолання слабких сторін. Кидайте бізнес, якщо ознаки стійкого зростання відсутні.
	Розвивайтеся селективно	*Здобувайте дохід*	*Невелике розширення*
Середня	Інвестуйте в привабливі галузі. Розвивайте здатність протистояти конкуренції. Підвищувати прибутковість завдяки збільшенню продуктивності.	Захищайте існуючу програму. Сконцентруйте інвестиції в тих сегментах, де гарна норма прибутку та відносно невеликий ризик.	Шукайте способи розвитку без високого ризику; у протилежному випадку мінімізуйте інвестиції та покращуйте організацію на рівні операцій.

1	2	3	4
	Захищайтесь та змінюйте орієнтири	*Здобувайте дохід*	*Виходьте з бізнесу*
Слабка	Прагніть заробляти сьогодні. Концентруйтеся у привабливих сегментах. Захищайте свої сильні сторони.	Захищайте свої позиції у найбільш прибуткових сегментах. Обновляйте асортимент. Мінімізуйте інвестиції.	Продавайте бізнес тоді, коли зможете отримати вищу ціну. Скоротіть постійні витрати і певний час уникайте інвестицій.
	Сильні	***Середні***	***Слабкі***
	Конкурентні позиції		

Таблиця 5.6

Варіація моделі GE-McKinsey, запропонована Д. Моніссоном [25]

Позиція галузі	*Інвестуйте в зростання*	*Вибірково інвестуйте в зростання*	*Інвестуйте для отримання доходу*
1	2	3	4
Сильна	Забезпечте максимальні інвестиції. Глобальна диверсифікація. Консолідуйте позиції. Погоджуйтеся навіть на скромну норму прибутку.	Серйозно інвестуйте тільки у вибіркові сегменти. Збільшуйте свою частку на ринку до максимуму. Відшукуйте нові привабливі сегменти для застосування своїх здібностей.	Захищайте свої сильні сторони. Переорієнтуйтеся на привабливий сегмент. Оцінюйте пожвавлення в галузі. Контролюйте отримання доходу або припиніть інвестиції.
	Інвестуйте в зростання	*Вибірково інвестуйте для отримання доходу*	*Здобувайте дохід або виходьте з бізнесу*
Середня	Розвивайтесь вибірково на основі своїх сильних сторін. Розвивайте здатність протистояти конкуренції.	Сегментуйте ринок. Майте плани дій на випадок непередбачених обставин.	Не займайтеся матеріальним забезпеченням неістотних операцій. Підготуйте варіант на випадок виходу з бізнесу або перейдіть у привабливіший сегмент.

1	2	3	4
	Вибірково інвестуйте в отримання «живих грошей»	*Захищайте свою систему здобуття доходу*	*Добийтеся прибутку або підіть з бізнесу*
Слабка	Управляйте ринком. Знайдіть свої ніші (спеціалізацію). Постарайтеся розвинути свої сильні сторони.	Дійте з метою збереження й примноження грошової готівки. Шукайте варіанти продажу свого бізнесу або розгляньте можливості раціоналізації бізнесу з метою розвитку сильних сторін.	Йдіть з ринку або скорочуйте асортимент. Будуйте робочі плани так, щоб максимізувати вартість.
	Сильна	***Середня***	***Слабка***
	Привабливість ринку		

М. Дей пропонував обрати зі стандартного списку GE-McKinsey тільки ті чинники, які є детермінантами прибутковості або відносної прибутковості галузі (табл. 5.7).

Таблиця 5.7

Детермінанти прибутковості галузі

Привабливість бізнесу	*Сильні сторони конкурентної позиції*
А. Фактори ринку розмір (у вартісному й натуральному виразі), величина ринку продукту, темпи зростання ринку, стадія життєвого циклу, різноманітність ринку, еластичність цін, купівельна спроможність, циклічність (сезонність) попиту	*А. Позиція на ринку* відносна частка ринку, темп зміни частки, коливання частки залежно від сегменту, сприймана диференціація якості, цін і обслуговування, асортимент, імідж організації
Б. Економічні й технологічні чинники інтенсивність та природа інвестування (умови, робочий капітал, орендні договори), здатність протидіяти інфляції, потужність індустрії, рівень і термін використання технології, бар'єри входу й виходу в галузі, доступ до джерел сировини	*Б. Економічна й технологічна позиція* відносна позиція з витрат, рівень використання потужностей, технологічна позиція, запатентовані технології, вироби, процеси
В. Конкурентні чинники тип конкурентів, структура конкуренції, загроза появи продуктів-замінників, зміни конкурентів	*В. Здатності* сильні сторони системи управління, маркетингу та розподілу, трудові відносини

Для оцінки привабливості ринку й привабливості галузі *Д. Моніссон* пропонував використовувати чинники, наведені в табл. 5.8 [25].

Таблиця 5.8

Детермінанти привабливості ринку й галузі

Привабливість ринку	*Привабливість галузі*
• Індекс частки ринку • Частка ринку • Відносна частка ринку • Відносна якість продукту • Відносна ціна • Відносні прямі витрати • Патенти на технологію (вироби) • Відносний діапазон розмірів груп споживачів	• Темпи зростання реального сектора • Частка виробничих об'єднань • Частка продажів нових продуктів у загальному обсязі продажів • Відношення витрат на дослідження й дослідні розробки до обсягу продажів • Темпи зростання роздрібних цін • Відношення витрат на маркетинг до обсягу продажів • Купівельна здатність середнього споживача
• Продуктивність праці • Відносний середній рівень оплати праці службовців • Обладнання, що використовується на пайових принципах	• Відношення доходів до обсягу інвестицій • Відношення вартості сировини й незавершеного виробництва до доданої вартості • Випуск товарів за індивідуальними замовленнями • Рівень концентрації виробництва • Індекс інтенсивності інвестицій. Відношення інвестицій до обсягу продажів та до доданої вартості • Рівень використання потужностей • Відношення загальної балансової вартості організації до обсягу інвестицій • Рівень вертикальної інтеграції • Частка інвестицій з розрахунку на одного працівника

Модель портфельного аналізу – метод Shell-DPM – було розроблено компанією «Shell» у середині 70-х рр. XX ст. у зв'язку з динамічними змінами в зовнішньому середовищі в умовах енергетичної кризи, що виникла в ті роки.

Традиційні методи фінансового прогнозування виявилися неадекватними, коли мова йшла про вибір довгострокової інвестиційної стратегії у таких умовах.

Модель Shell-DPM – двомірна матриця, яка складається з дев'яти квадратів (3×3), що отримала назву «матриця спрямованої політики» (рис. 5.7). Параметрами її є конкурентоспроможність СОБ і перспективи галузі бізнесу [2, 3, 12, 13, 16].

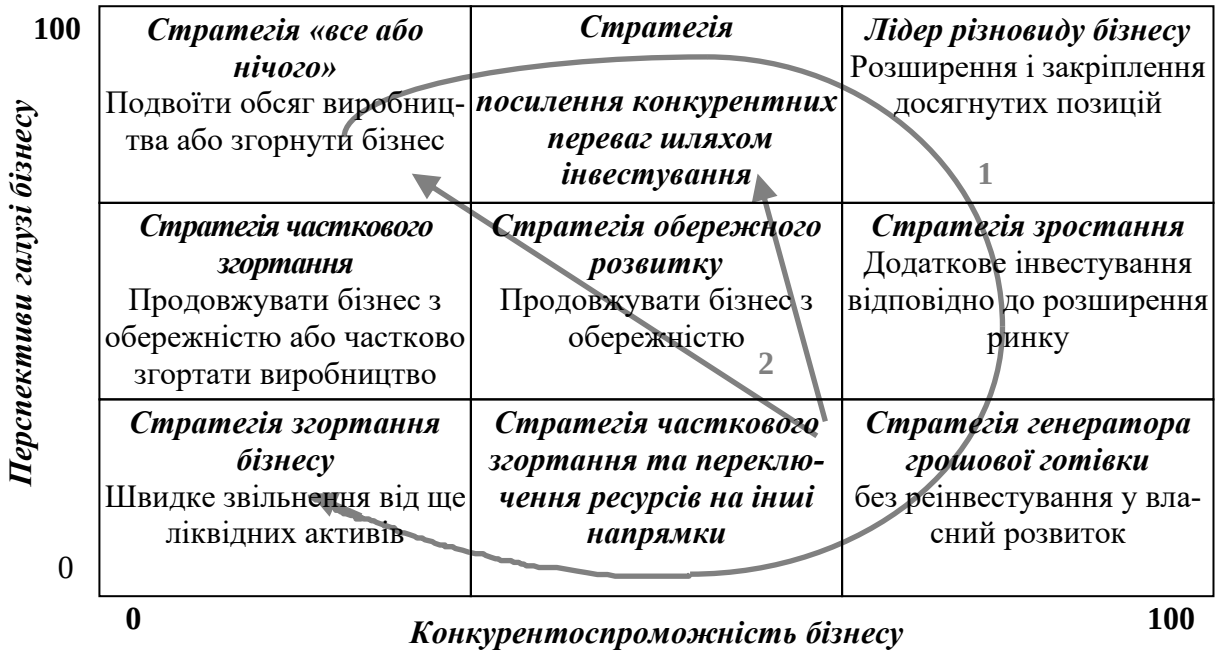

Рис. 5.7. **Матриця Shell-DPM**

Модель Shell-DPM синтезує можливості попередніх двох матриць, а саме: оцінку грошового потоку, який є індикатором доцільності в короткостроковій перспективі (матриця «зростання – частка ринку»), і оцінку віддачі інвестицій, тобто показника віддаленої перспективи (матриця «привабливість – конкурентоспроможність»).

На відміну від вже широко застосовуваних у той час моделей БКГ і GE-McKinsey, модель Shell-DPM менш за все покладалася на оцінку досягнень аналізованого підприємства в минулому, а головним чином зосереджувалася на аналізі розвитку поточної галузевої ситуації.

Матриця Shell-DPM зовні схожа на матрицю GE-McKinsey і є своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу, закладеної в основу моделі БКГ. Разом з тим між ними є принципові відмінності. Адже в порівнянні з БКГ 2х2 – матрицею одночинника, матриця Shell-DPM, як і матриця GE-McKinsey, є матрицею двочинника розмірності 3х3, що базується на множинних оцінках якісних і кількісних параметрів бізнесу. Більш того, багатопараметричний підхід, що використовується для оцінки стратегічних позицій бізнесу в моделях

GE-McKinsey і Shell-DPM, виявився на практиці більш реалістичним, ніж підхід, що використовується матрицею БКГ. У моделі Shell-DPM порівняно з моделлю GE-McKinsey приділено ще більше уваги кількісним параметром бізнесу. Якщо критерій стратегічного вибору в моделі БКГ ґрунтувався на оцінці потоку грошових коштів (Cash Flow), який, за сутністю, є показником короткострокового планування, а в моделі GE-McKinsey, навпаки – на оцінці віддачі інвестицій (Return Investments), що є показником довгострокового планування, то модель Shell-DPM пропонує за ухвалення стратегічних рішень базуватися одночасно на двох цих показниках.

Інша найбільш примітна особливість моделі Shell-DPM полягає в тому, що в ній можуть розглядатися види бізнесу, що знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу. Тому розгляд картини стратегічного позиціонування видів бізнесу через деякий час стає невід'ємною частиною моделювання на матриці Shell-DPM.

Для характеристики конкурентоспроможності організації й привабливості галузі в моделі Shell-DPM може бути використано змінні, розглянуті в табл. 5.9.

Таблиця 5.9

Змінні конкурентоспроможності організації й привабливості галузі, що використовуються у моделі Shell-DPM

Змінні, що характеризують конкурентоспроможність організації	*Змінні, що характеризують привабливість галузі*
Відносна частка ринку	Темпи зростання галузі
Обхват дистриб'юторської мережі	Відносна галузева норма прибутку
Ефективність дистриб'юторської мережі	Ціна покупця
Технологічні навички	Прихильність покупця до торгової марки
Ширина й глибина товарної лінії	Значущість конкурентного випередження
Обладнання та місце розташування	Відносна стабільність галузевої норми прибутку
Ефективність виробництва	Технологічні бар'єри для входу в галузь
Крива досвіду	Значення договірної дисципліни в галузі
Виробничі запаси	Вплив постачальників у галузі
Якість продукції	Вплив держави в галузі
Науково-дослідний потенціал	Рівень використання галузевих потужностей
Економія масштабу виробництва	Замінюваність продукту
Післяпродажне обслуговування	Імідж галузі в суспільстві

У моделі Shell-DPM також може враховуватися час. Оскільки кожна ділянка являє особливу точку в часі, менеджеру, який хоче побачити зміни після закінчення певного періоду, потрібно лише скористатися базою даних для кожного періоду й порівняти результати.

Основну ідею цього методу пов'язано з тим, що корпоративна стратегія підприємства має забезпечувати підтримку балансу між грошовим надлишком і його дефіцитом.

Таким чином, при прийнятті стратегічних рішень доцільно орієнтуватися на перерозподіл певних фінансових потоків з бізнес-сфер, що породжують грошову масу, у бізнес-сфері з високим потенціалом віддачі інвестицій у майбутньому. Але незважаючи на очевидні переваги моделі Shell-DPM як матриці багатопараметричного стратегічного аналізу, її популярність виявилася обмеженою, переважно, середовищем капіталомістких галузей промисловості, таких як хімія, нафтопереробка, металургія. Один з основних плюсів моделі Shell-DPM полягає в поєднанні якісних та кількісних змінних у єдину параметричну систему. На відміну від матриці БКГ вона не залежить безпосередньо від статистичного зв'язку між ринковою часткою й прибутковістю бізнесу [18].

Для моделі Shell-DPM характерні такі ж помилки, як для моделі GE-McKinsey. По-перше, менеджери часто дуже буквально розуміють, що рекомендує ця модель стратегії. По-друге, також часто зустрічаються спроби оцінити якомога більше чинників, вважаючи, що це приведе до більш об'єктивної картини. Насправді виходить зворотний ефект, і організації, чиї позиції оцінюються таким чином, як правило, завжди опиняються в центрі матриці.

Недоліки матриці Shell-DPM:

- сферою використання моделі переважно є капіталомісткі галузі промисловості;
- вибір змінних для аналізу дуже умовний;
- не існує критерію, за яким можна визначити кількість змінних, потрібних для аналізу;
- важко оцінити, які зі змінних найбільш значущі;
- визначення питомої ваги змінних за конструювання шкал матриці дуже утруднено;
- важко порівнювати бізнес-сфери, що належать до різних галузей, оскільки змінні сильно прив'язані до галузі.

Модель Shell-DPM дозволяє обрати певну корпоративну стратегію підприємства, яка прагне до конкурентоспроможності у довгостроковому аспекті, залежно від життєвого циклу конкретного виду продукції або грошового потоку.

Можливі стратегії для умов ринку, що зростає, описав американський вчений *І. Ансофф* за допомогою матриці *«продукт – ринок»*. Модель було призначено для генерації стратегій в умовах ринку [1, 5, 8, 12, 13], що зростає. Вважається, що за вибору напрямків зростання у підприємства є декілька стратегічних альтернатив: стратегія удосконалювання діяльності, товарної експансії (розробка нових або удосконалювання існуючих продуктів), розвитку ринку, диверсифікованість (табл. 5.10).

Таблиця 5.10

Можливі стратегії зростання за товарами/ринками

Ринок / *Товар*	*Існуючий ринок*	*Новий ринок*
Існуючий товар	Стратегія удосконалювання діяльності *(1)*	Стратегія розвитку ринку *(3)*
Новий товар	Стратегія товарної експансії *(2)*	Стратегія диверсифікації *(4)*

Виділяють такі стратегічні рекомендації цієї моделі:

1) *стратегія удосконалювання діяльності*, спрямована на поліпшення діяльності підприємства, ефективна за зростаючого або ненасиченого ринку. Альтернативи інтенсивного зростання: розвиток первинного попиту; збільшення частки ринку; придбання ринків; захист свого положення на ринку; раціоналізація ринку;

2) *стратегія товарної експансії* – стратегія розробки нових/удосконалення існуючих товарів з метою збільшення продажів. Альтернативними варіантами реалізації стратегії можуть бути: додавання споживчих характеристик товару; розширення товарної номенклатури й асортименту продукції, що випускається. І важливими інструментами є товарна політика підприємства й сегментація ринку;

3) *стратегія розвитку ринку або ринкова експансія*, націлена на пошук нових ринків / нових сегментів ринку для вже освоєних товарів. Тут також є низка альтернатив: освоєння нових сегментів на тому ж ринку; вихід на нові ринки всередині країни та в інших країнах.

Ця стратегія спирається в основному на систему збуту продукції й «ноу-хау» в сфері маркетингу;

4) *стратегія диверсифікації* припускає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку, або тільки для конкретного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у майбутньому. Вона є найбільш ризикованою та дорогою.

У перших трьох квадрантах подано стратегії, які чітко визначають загальні напрямки розвитку підприємства: нарощування маркетингових зусиль, розвиток технології, або і перше і друге. За стратегії диверсифікації загальний напрямок розвитку підприємства не такий очевидний.

У своїх дослідженнях *І. Ансофф* показує, що орієнтація тільки на ринкові вимоги за вибору нового бізнесу (продукту) не гарантує синергійного ефекту. Цей ефект виникає, коли існує зв'язок між існуючим бізнесом і новим. І. Ансофф вважає, що: 1) бізнес має визначатися з урахуванням двох факторів «продукт-ринок» (матриця І. Ансоффа); 2) головним критерієм визначення й вибору нового бізнесу повинен бути синергійний ефект. В описаному підході існує розбіжність між реальним і планованим розвитком підприємства, так званий *«цільовий люк»*. Це означає, що цілі підприємства не можуть бути досягнуті за допомогою колишніх стратегій, їх необхідно скоректувати або шукати нові стратегічні цілі. Матриця наочно показує структуризацію складних обставин реальності й проста у використанні. Проте матриця має також і недоліки: однобічна орієнтація на зростання й обмеження двома, хоча й важливими характеристиками (продукт і ринок), без урахування інших чинників.

Розроблена у 1975 р. *А.Дж. Стейнером*, модель *«продукт – ринок»*, відома під назвою *«продукція / ринкова визначеність»*, є класичною моделлю для розробки стратегії (рис. 5.8) [1, 16]. Ця матриця є практичним інструментом для класифікації продукції й ринків (або споживачів) залежно від ступеня невизначеності перспектив продажів продукції або можливості проникнення продукції на певний ринок. Вона використовується також для розподілу операцій між ринками й сегментами ринку, видами продукції й послуг. Одна з найпоширеніших помилок, що зустрічається при використанні матриці, полягає у сприйнятті ринку абстрактно та відсутності спроб його персоніфікації.

Продукт / Ринок	*Існуючий*	*Новий, але повязаний з існуючим*	*Новий*
Існуючий	Низький ризик	→	Високий ризик
Новий, але повязаний з існуючим	↓	↘	
Новий	Високий ризик		Занадто високий ризик

Рис. 5.8. **Модель «продукт-ринок» А.Дж. Стейнера**

Інший підхід до формування корпоративної стратегії, який відрізняється від підходу Бостонської консантилгової групи та фірми McKinsey, запропонувала консультативна група «Артур Д. Літтл».

Матриця Артура Д. Літтла (АДЛ) – це багатофакторна модель, що припускає використання двох змінних, які відрізняються від змінних БКГ – зрілість сектора та положення відносно конкурентів.

Застосування підходу АДЛ більш широке, ніж підходу БКГ, оскільки він вимагає аналізу всіх чинників, що визначають стратегічну позицію та немає недоліків, притаманних БКГ.

Матриця АДЛ є матрицею стратегічного позиціонування, її підґрунтям є концепція життєвого циклу галузі або підприємства, відповідно до якої кожне підприємство проходить у своєму розвитку чотири стадії: зародження, розвиток, зрілість, спад. Іншим параметром є конкурентна позиція – домінуюча, сильна, сприятлива, міцна або слабка. Можлива й шоста конкурентна позиція – нежиттєдіяльна, але вона практично не розглядається.

Поєднання чотирьох стадій життєвого циклу галузі й п'яти конкурентних позицій дає в результаті матрицю АДЛ, що доповнюється детально продуманим набором стратегічних рішень.

Для використання матриці необхідно визначити змінні, що характеризують стадію життєвого циклу, та змінні, що визначають сильні сторони бізнесу і його відносне положення на ринку.

Специфіка цієї матриці полягає в тому, що її розроблено для використання як на загальнокорпоративному рівні, так і на рівні СБО підприємства (табл. 5.11).

Таблиця 5.11

Різновиди корпоративних стратегій за матрицею АДЛ

Ринкова конкурентна позиція підприємства	*Стадія життєвого циклу галузі*			
	Зародження	*Зростання*	*Зрілість*	*Спад*
Домінуюча (ринковий лідер)	- збільшувати ринкову частку; - утримувати позицію.	- утримувати позицію; - утримувати ринкову частку.	- утримувати позицію; - розвиватися разом з галуззю.	- утримувати позицію.
Сильна	- намагатися поліпшити позицію; - збільшувати ринкову частку.	- намагатися поліпшити позицію; - утримувати ринкову частку.	- розвиватися разом з галуззю.	- утримувати позицію.
Сприятлива	- вибірково або масово збільшувати ринкову частку; - вибірково намагатися поліпшити свою позицію.	- намагатися поліпшити позицію; - вибірково збільшувати ринкову частку.	- підтримувати позицію; - знайти ринкову нішу.	- вилучати кошти; - поступово виходити з ринку.
Надійна (задовільна)	- вибірково поліпшувати свою позицію.	- знайти ринкову нішу й зберігати її.	- знайти нішу; - поступово виходити з ринку.	- поступово виходити з ринку; - відразу піти з ринку.
Слабка (незадовільна)	- зміцнювати позицію; - виходити з ринку.	- зміцнювати позицію; - виходити з ринку.	- зміцнювати позицію; - поступово виходити з ринку.	- вийти з ринку.

За допомогою визначення конкурентної позиції підприємства в певному сегменті виміряється його відносна сила (у порівнянні з конкурентами) щодо найбільш важливих (ключових) факторів успіху в конкретному напрямку діяльності.

Існує тісний зв'язок між конкурентною позицією підприємства і рентабельністю його діяльності у визначеному сегменті.

Аналогічний зв'язок існує й між рівнем володіння ключовими факторами успіху та рівнем ризику функціонування підприємства в конкретному напрямку.

Матриця АДЛ будується за зазначеними показниками й схематично може бути близькою до матриці БКГ (рис. 5.9).

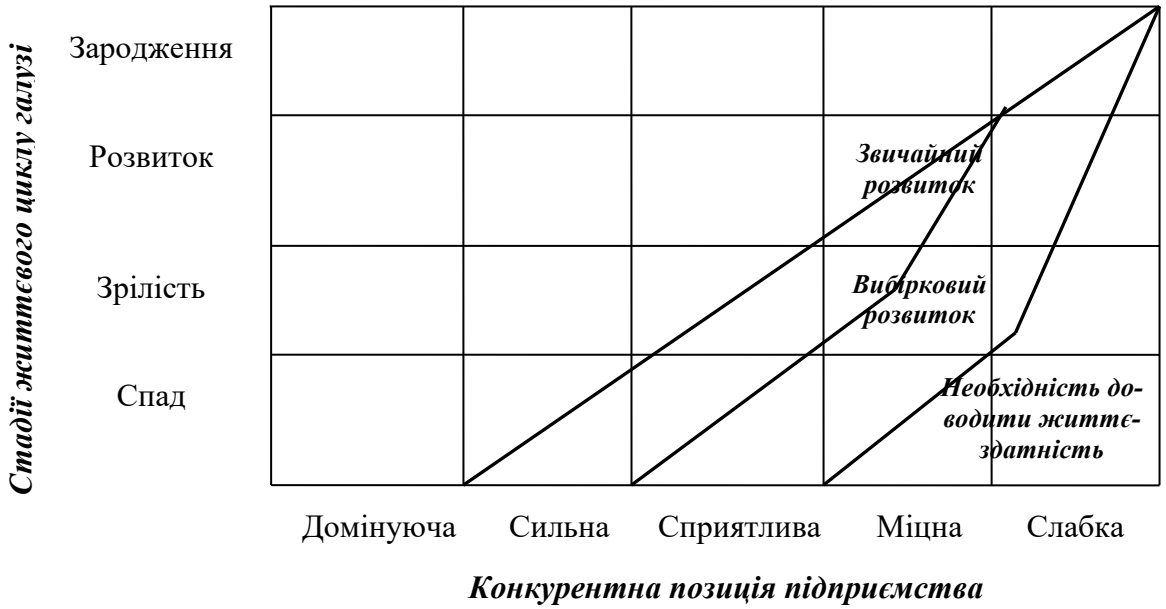

Рис. 5.9. **Матриця АДЛ**

Процес стратегічного планування складається з трьох етапів:

Етап 1. Простий (природний) вибір. Стратегія бізнес-одиниці визначається винятково у відповідності до її позиції на матриці АДЛ. При цьому сфера вибору охоплює декілька осередків матриці.

Етап 2. Специфічний вибір визначається точковою позицією бізнес-одиниці на матриці й також є загальним керівним принципом (наприклад, вибіркові інвестиції у зростання бізнес-одиниці).

Етап 3. Уточнені стратегії. На цьому етапі фірма пропонує набір уточнених стратегій, що відповідають кожному специфічному вибору, та сформульованих на основі показників господарських операцій. Етап є унікальним внеском фірми «Артур Д. Літтл» в методику стратегічного планування. За своєю сутністю вибір такої стратегії – це крок від стратегічного до корпоративного планування. Концепція АДЛ міститься в окремому стратегічному плануванні кожного

виду бізнесу, визначення позиції та, відповідно, окремому аналізі.

Підхід АДЛ передбачає, що більшість галузей підпадає під схему життєвого циклу у встановленому порядку, хоча форма циклу може відрізнятися залежно від галузі. У традиційних галузях стадія зрілості може тривати десятиріччями, в той час як у деяких галузях високих технологій весь життєвий цикл може пройти за декілька років або навіть місяців.

На відміну від матриці БКГ у цьому підході більша увага приділяється якісним оцінкам. Вихідними положеннями є ті, що конкуренція базується не тільки на витратах і цінах, а й на відносній силі підприємства у порівнянні з конкурентами.

Матриця АДЛ є більш реалістичною, оскільки враховує дію багатьох факторів і різні конкурентні ситуації.

Також на відміну від попередніх моделей вона вимагає здійснювати аналіз у динаміці й балансуванні життєвих циклів окремих бізнес-напрямків у портфелі підприємства.

Перевагою моделі АДЛ у піднятті широко визнаної концепції життєвого циклу на належний рівень у стратегічному плануванні, відкривши шлях конкретному, а не «усередненому», стратегічному аналізу.

Також необхідно згадати, що матриця АДЛ особливо корисна для високотехнологічних галузей, де життєвий цикл товару короткий і бізнес може не досягти своїх цілей, якщо вчасно не застосує відповідну стратегію. Важливо, що ця матриця обмежена тільки тими стратегіями, у яких не робляться спроби змінити життєвий цикл галузі. Однак у реальному житті не виключено ситуацію, коли зрілі ринки можуть перетворитися на зростаючі. Механічне застосування моделі АДЛ не дозволяє враховувати такі можливі зміни. Крім того, структура конкуренції як функція стадії життєвого циклу може відрізнятися в різних галузях, у той час як згідно з матрицею АДЛ конкуренція фрагментарна на стадії зародження.

Велике комплексне значення в стратегічній діяльності підприємства належить *матриці М. МакДональда*, що застосовується як на загальнокорпоративному рівні у вигляді корпоративної стратегії підприємства, так і на бізнес-рівні для кожної СБО. Різновид стратегій за матрицею М. МакДональда представлено на рис. 5.10. Ця матриця базується на двох показниках: привабливість цільових ринків і конкурентні переваги підприємства на цільових ринках.

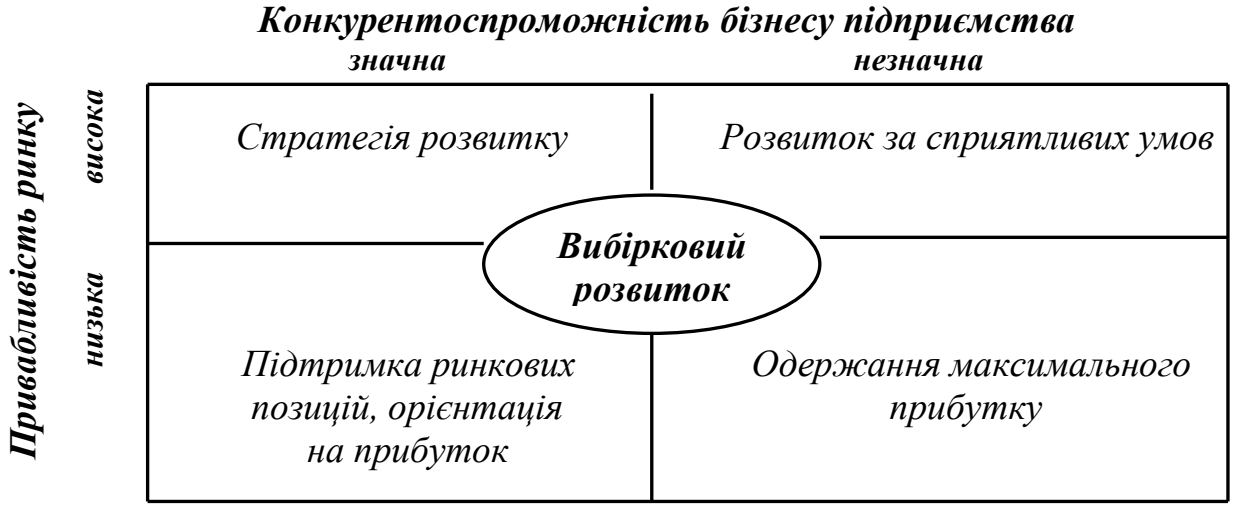

Рис. 5.10. **Стратегії за матрицею М. Макдональда**

Проаналізувавши досліджену матричну модель, можна зробити висновок, що матриця М. МакДональда є комбінацією матриць БКГ і McKinsey. Від БКГ їй дісталися: розміри й основні різновиди стратегій (зростання, вибірковий розвиток, орієнтація на прибуток). Від McKinsey до матриці М. МакДональда перейшла багатокритеріальність: М. Макдональд відійшов від показників темпів зростання ринку й відносної ринкової частки та перейшов до комплексних факторів привабливості ринку і конкурентних позицій підприємства, що характерно для матриці McKinsey. Матриця М. МакДональда може використовуватися як на загальнокорпоративному ріні, оскільки пропонує стратегічні орієнтири для різновидів бізнесу підприємства, так і на бізнес-рівні. Привабливість цієї матриці щодо бізнес-рівня підприємства в тому, що кожну основну стратегію деталізовано за комплексом різноманітних стратегічних засобів.

Таким чином, матриця М. МакДональда намагається уникнути одного з основних недоліків матриці БКГ, який полягає в дуже високому рівні узагальнення стратегій.

Вибір стратегії на основі оцінки конкурентоспроможності підприємства можливо здійснювати з використанням матриці, запропонованої *А. Томпсоном* і *А. Дж. Стріклендом*, осями якої є динаміка зростання (зниження) ринку продукції й конкурентної позиції підприємства [5, 19].

Для розробки стратегічних планів визначається набір стратегій, тобто встановлюються необхідні умови й характер дій з виконання стратегій.

До них відносяться: визначення пріоритетних стратегій та їх співвідношень, джерела й обсягу інвестицій; розподіл ресурсів, розробка сценаріїв; оцінка ефективності стратегій і ін. (рис. 5.11).

Темпи зростання ринку	***Конкурентна позиція***	
	Слабка	***Сильна***
Високі	*Стратегічні можливості:* перегляд стратегії концентрації; купівля іншої фірми в тій самій галузі (для підсилення конкурентних переваг); вертикальна інтеграція; диверсифікація; злиття або продаж більш сильній фірмі; закриття (остання можливість).	*Стратегічні можливості:* концентрація в одній галузі; міжнародна експансія (якщо є можливість ринку); вертикальна інтеграція (якщо це підсилює конкурентні позиції фірми); диверсифікація в суміжні галузі (для перенесення досвіду та знань із базової галузі).
Низькі	*Стратегічні можливості:* перегляд стратегії концентрації; злиття з конкуруючою фірмою; вертикальна інтеграція; диверсифікація; «зняття вершків» та вихід з ринку; ліквідація (якщо інші заходи не допомогли).	*Стратегічні можливості:* міжнародна експансія (якщо є можливість ринку); диверсифікація в суміжні галузі; диверсифікація в нові галузі; спільні підприємства в нових галузях; вертикальна інтеграція; продовження стратегії концентрації; зростання завдяки відвойовуванню частки ринку у слабких конкурентів.

Рис. 5.11. **Матриця А. Томпсона – А.Дж. Стрікленда**

Значний внесок у матричний підхід зроблено російськими вченими у вигляді *матриці Санкт-Петербурзького державного технічного університету (СПбДТУ) розмірністю 2×2* [22].

Оцінка привабливості СЗГ є функцією величин двох параметрів: ступеня впливу детермінантів національного ромба та стратегічного потенціалу підприємства (рис. 5.12).

Рис. 5.12. **Матриця СПбДТУ для оцінки стратегічного стану підприємства та вибору стратегічних позицій у привабливих СЗГ**

Метод SPACE – оцінка стратегічного становища та дій – являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку та вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.

Матриця стратегічного положення й оцінки дій (SPACE) використовується для визначення найвигіднішого стратегічного положення підприємства, а також окремих сфер його діяльності [7].

Вона є засобом, що допомагає підприємству оцінити в цілому привабливість сфери виробництва, в якій воно діє, а також його здатність конкурувати на ринках.

Під час проведення аналізу за методом SPACE стратегічний стан підприємства визначається на основі двох груп факторів: внутрішнього та зовнішнього становища підприємства (рис. 5.13).

Кожна з цих двох груп факторів складається з багатьох змінних, тому метод SPACE належить до категорії багатокритеріальних. Він дозволяє здійснити ідентифікацію, вибір репрезентативної підмножини характеристик діяльності підприємства, впорядкувати їх і зважити за ступенем важливості для прийняття рішень.

У матриці SPACE кожна частина розглядається як сформована з різних елементів, оцінюваних окремо.

Таким чином, завдяки включенню в аналіз великої кількості чинників розробник стратегії дістає можливість вивчення стратегічної привабливості варіантів з різних боків.

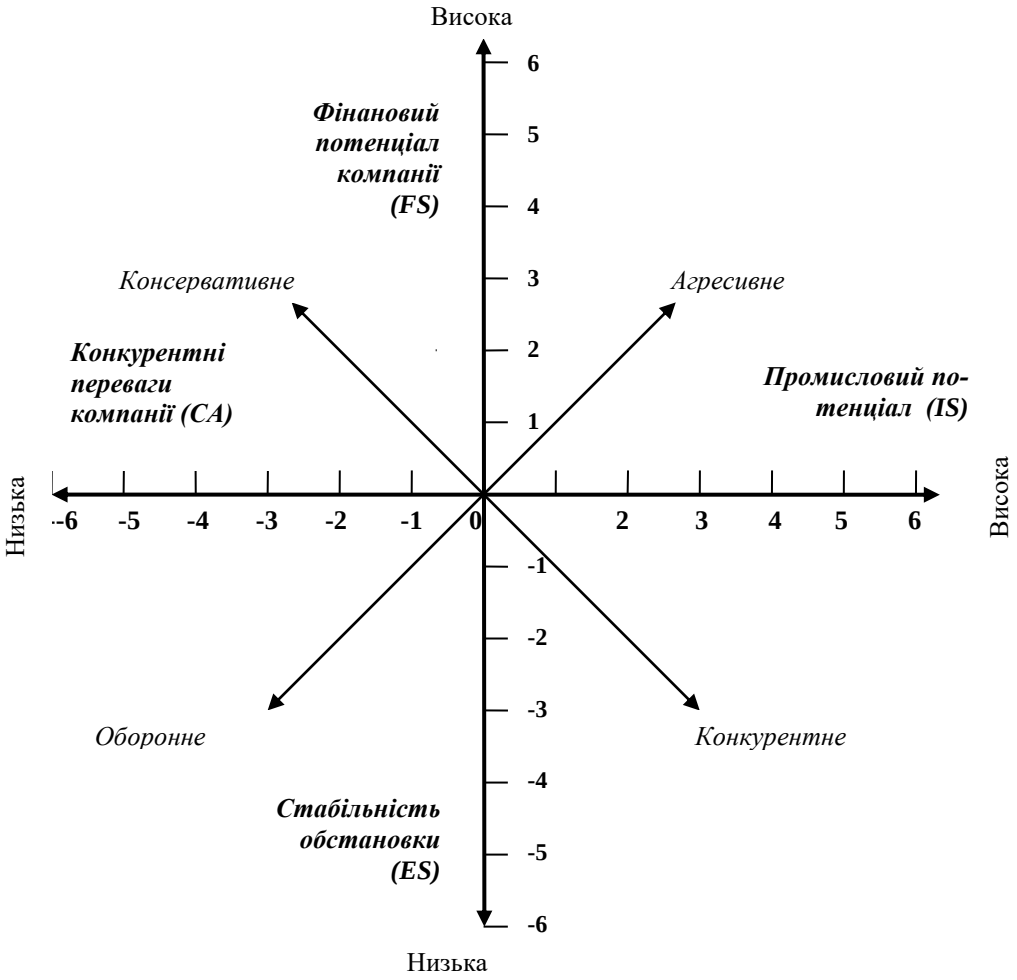

Рис. 5.13. **Матриця стратегічного положення й оцінки дій**

«Фінансовий потенціал» і «конкурентні переваги» є двома найважливішими чинниками, що визначають стратегічне положення підприємства, тоді як «промисловий потенціал» і «стабільність обстановки» характеризують стратегічне положення галузі в цілому. При формулюванні критерію оцінки потрібно брати до уваги специфіку конкретного підприємства, завдання, що постають перед ним, його виробничі можливості, а також систему орієнтирів та цінностей.

Важливий крок у визначенні бізнесу та в цілому в матричному підході зроблено *Д. Абелем*.

Для визначення вимог ринку Д. Абелем запропоновано такі чинники:

- групи покупців, які обслуговуються (хто?);
- потреби покупців (що?);
- технологія, яка використовується для розробки й виробництва продукту (як?).

І. Ансофф у своїх дослідженнях показав, що підходи матричного моделювання може бути додатково розширено в напрямі пошуку синергетичного ефекту.

Зокрема, орієнтацію тільки на ринкові вимоги для вибору нового бізнесу (продукту) обмежено, оскільки це не гарантує синергетичного ефекту. Цей ефект виникає, якщо існує зв'язок між старим і новим бізнесом. І. Ансофф пропонує такі твердження:

- бізнес має визначатися з урахуванням двох чинників «продукт – ринок» (матриця І. Ансоффа) [2, 3, 6, 13,];
- головним критерієм визначення та вибору нового бізнесу має стати синергійний ефект.

Д. Абель розвиває підхід І. Ансоффа, пропонуючи додатковий, третій, чинник для визначення бізнесу – технологію. Це важливий крок у визначенні бізнесу та взагалі в матричному підході, що пропонує встановити сферу бізнесу в трьох вимірюваннях.

Спочатку на схемі (рис. 5.14) визначається положення початкового бізнесу. Потім підприємство може знайти інші сегменти ринку або можливості скорочення витрат виробництва завдяки зміні технології виробництва та збуту продукції [13].

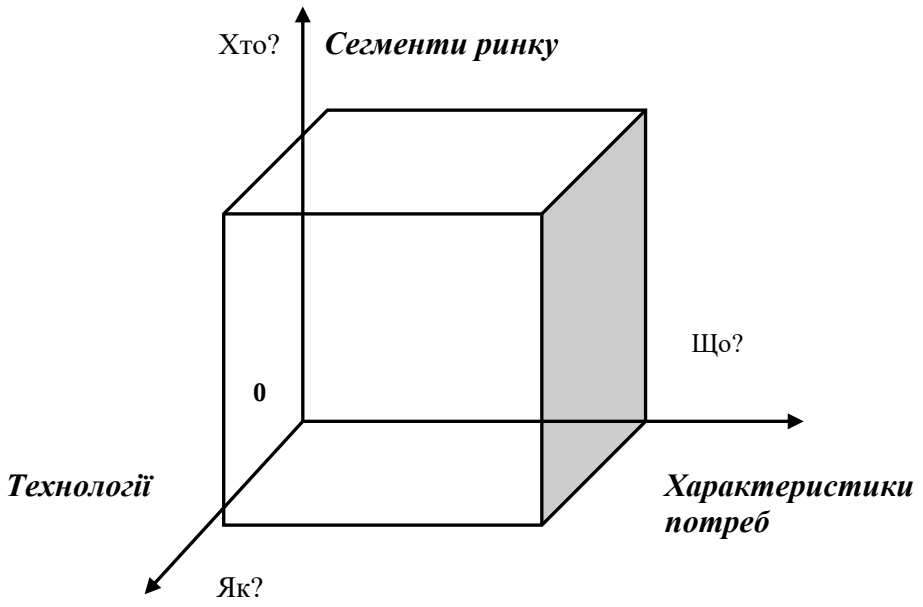

Рис. 5.14. **Простір можливих стратегій за Д. Абелем**

М. Купер розглядає використання тривимірного підходу на прикладі низки підприємств. Існування нових сфер діяльності можна розглядати, рухаючись за трьома осями [23].

Іншими критеріями вибору є привабливість сфери та «сила» бізнесу. Привабливість сфери, в свою чергу, оцінюється за двома факторами: привабливість ринку і технологічна складність.

«Сила» бізнесу визначається ринковими перевагами продукту та синергійним ефектом компанії в сфері технології й маркетингу.

У підсумку, на думку *Р. Купера*, утворюється матриця (рис. 5.15), на якій відображаються можливі стратегічні напрямки розвитку бізнесу. Вважається, що проведена по діагоналі матриці пунктирна лінія відтинає непривабливі стратегічні сфери [23].

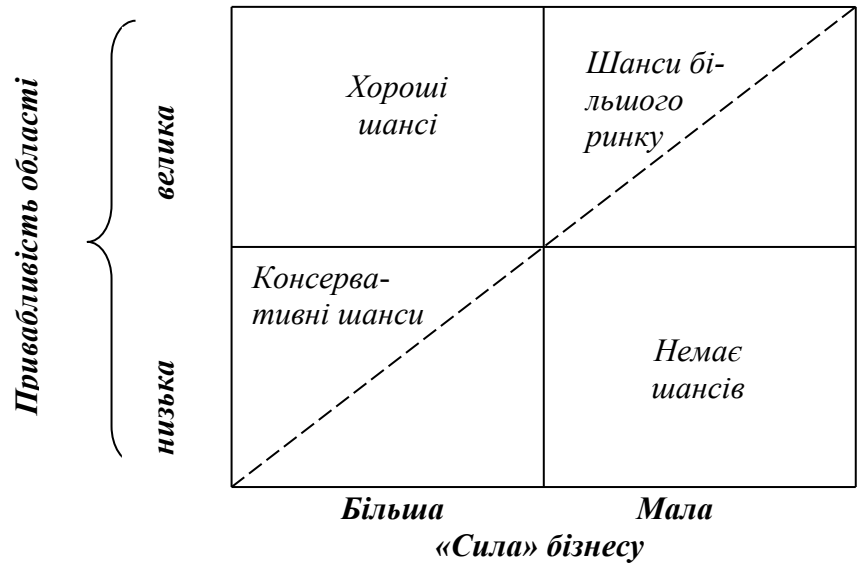

Рис. 5.15. **Привабливість сфери/«сила» бізнесу**

Підприємство, що планує розробити новий товар, зіштовхується з проблемою позиціонування. Воно має ухвалити рішення щодо позиціонування новинки за показниками якості та ціни.

Ф. Котлер запропонував використовувати *матрицю «ціна-якість»* [9]. На рис. 5.16 представлено дев'ять можливих стратегій компанії в координатах «ціна-якість».

Стратегії 1, 5 та 9 можуть здійснюватися одночасно на тому самому ринку, коли одне підприємство пропонує товари високої якості за високою ціною, друге – середньої якості за середньою ціною, а третє працює з продуктами низької якості за низькими цінами. Конкуренти мирно співіснують доти, поки ринок становлять три групи покупців, орієнтовані на: якість, ціну й обидва фактори разом.

Стратегії позиціонування 2, 3 та 6 представляють способи атаки діагональних позицій. Прихильники стратегії 3 пропонують покупцям ще

більшу економію, і, можливо, їм вдасться переконати орієнтованих на якість споживачів зберегти деяку суму грошей.

Стратегії позиціонування 4, 7 та 8 характеризуються завищенням ціни товару стосовно його якості, що нерідко викликає претензії покупців та призводить до поширення дурної слави про підприємство.

Якість	***Ціна***			
		висока	***середня***	***низька***
	висока	1. Стратегія преміальних націнок	2. Стратегія високої ціни	3. Стратегія суперціни
	середня	4. Стратегія завищеної ціни	5. Стратегія середньої ціни	6. Стратегія хорошої ціни
	низька	7. Грабіжна стратегія	8. Стратегія помилкової економії	9. Стратегія економії

Рис. 5.16. **Дев'ять стратегій за співвідношенням «ціна-якість»**

Таким чином, матричний аналіз має використовуватися як складовий елемент стратегічного аналізу для вибору корпоративної стратегії підприємства, і у жодному разі не повинен замінюватися.

Матриці формують основний напрямок поглибленого стратегічного аналізу. Ідеї матричного аналізу розвиваються багатьма авторами й консультаційними фірмами. У параграфі було розглянуто основні, найбільш відомі підходи до проведення портфельного аналізу на підставі застосування матричних методів і визначення стратегічних напрямків розвитку корпоративного портфеля підприємства. На практиці підприємство може скористатися елементами кожної з перерахованих вище стратегій. У цілому слід виділити важливу особливість портфельного аналізу: це не тільки методичний підхід до аналізу ситуацій і проблем підприємства, але також і набір можливих типових стратегій.

5.4 Переваги та недоліки матричних моделей

Кожна з розглянутих матричних моделей має свої переваги і недоліки й кожна по-своєму характеризує сильні та слабкі сторони бізнес-портфелю. За умов достатньої інформації необхідно будувати декілька матриць, тому що доцільно оцінювати портфель підприємства з різних боків.

Головними перевагами матричних моделей є можливість логічного структурування й наочного відбиття стратегічних проблем підприємства, відносна простота подання результатів, акцент на якісних сторонах аналізу.

Головний недолік матричних моделей полягає у використанні даних про поточний стан бізнесу, які не завжди можна екстраполювати в майбутнє [13].

Проведений аналіз матричних моделей дозволяє виділити позитивні й негативні сторони матричних методів (табл. 5.12).

Таблиця 5.12

Порівняння матричних моделей стратегічного аналізу

Модель	*Сильні сторони*	*Слабкі сторони*	*Особливості використання*
1	2	3	4
БКГ	- використання кількісних показників; - простота і наочність у використанні; - вплив на прийняття рішень при виборі стратегічних позицій на ринку; - застосування об'єктивних показників привабливості та конкурентоспроможності; - попереджання суб'єктивізму; - акцентування уваги на русі готівки, інвестиційних характеристиках кожного бізнесу.	- приведення до єдиного ключового фактору успіху – витрат; - не дозволяє чітко визначити стратегічні цілі підприємства; - труднощі виміру різних показників (темпів зростання, параметрів основних конкурентів та ін.); - відсутність комплексного підходу до дій на ринку; - підприємства оцінюються тільки за двома критеріями; - неможливість точно оцінити продукти, які знаходяться в середній позиції; - матриця втрачає сенс, якщо відсутня можливість зростання.	- порівняння ризиків і потенційних прибутків підприємств, які збираються інвестувати свої кошти.
McKinsey	- включення до складу низки факторів, за пріоритетом диференціації; - гнучкість матриці забезпечена вибором показників з конкретної ситуації;	- обмеженість кількісного аналізу; - висока суб'єктивність; - відсутність зв'язку між показниками конкурентоспроможності та грошових потоків;	- обґрунтування вибору «диверсифікація / ліквідація» для підприємств.

1	2	3	4
McKinsey	- використання великої кількості даних; - застосування матриці в усіх фазах життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції.	- відсутність точних чисельних результатів визначення факторів моделі вимагає більшої кількості інформації; - статичний характер матриці; - занадто загальний характер рекомендацій, труднощі вибору стратегій з безлічі варіантів; - труднощі обліку ринкових відносин, занадто велика кількість критеріїв. При зростанні кількості факторів більш складною проблемою стає їх вимір.	
МакДональьд	- багатокритеріальність; - немає показників темпу зростання ринку та відносної частини; - використання показників: комплексні фактори привабливості ринку та конкурентні позиції підприємства.	- суб'єктивність; - відсутність точних числових результатів.	- обґрунтування вибору маркетингової стратегії диверсифікованого підприємства.
АДЛ	- врахування динаміки й різнобічності конкурентних структур; - використання у високотехнологічних галузях.	- суб'єктивізм; - емпіризм; - обмеженість кількісних вимірів; - неможливість обліку змін ринку.	- обґрунтування вибору стратегії залежно від обраних пріоритетів: орієнтації на життєвий цикл продукції або грошових потоків.

1	2	3	4
Shell	- підтримка балансу між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних видів підприємств; - позиціонування на матриці підприємств, які перебувають у різних фазах життєвого циклу продукту.	- неточність результатів порівняння підприємств, що належати різним галузям; - суб'єктивізм у визначенні кількісної оцінки показників.	- обґрунтування вибору стратегічного рішення на основі оцінки конкурентної позиції щодо конкурентів в умовах зрілого ринку.
І. Ансоффа	- простота і наочність представлених можливих стратегій; - наочна систематизація складних обставин зовнішнього середовища.	- однобічна орієнтація на збільшення; - облік тільки двох показників (товар-ринок); - суб'єктивізм.	- обґрунтування вибору стратегії підприємства в умовах зростання ринку.

Проведені дослідження позитивних і негативних сторін кожної матриці дозволяють згрупувати вищевикладене в загальні переваги та недоліки матричних моделей.

Переваги матриць полягають у тому, що вони:

- дозволяють узагальнити результати стратегічного аналізу і надати їх у зручній для використання формі. Важливість і необхідність такого узагальнення пояснюється тим, що стратегічний аналіз пов'язаний з великою кількістю даних. Тому структурувати й узагальнювати їх дуже важко;

- дозволяють відслідковувати взаємозв'язок факторів, які утворюють основу матриці, і їх взаємоузгоджений вплив на стратегічну діяльність підприємства. Таким чином, формування та вибір стратегії підприємства здійснюється «на перетинанні» цих показників, що робить її більш обґрунтованою;

- дають можливість встановити стратегічні пріоритети діяльності підприємства, а також пріоритети в розподілі інвестиційних, фінансових, кадрових і інших різновидів ресурсів підприємства;

- дозволяють оптимально розподілити напрямки діяльності підприємства відповідно до обраних ознак;

- пропонують певні стратегії щодо конкретної стратегічної ситуації, що значно полегшує практичну діяльність на підприємстві.

Недоліками матриці як інструменту стратегічного аналізу є те, що:

- деякі з них пов'язані з визначенням рангів показників. Це означає вплив суб'єктивного фактора, що знижує об'єктивність матричного аналізу;
- більшість матриць мають статичний характер, тобто відтворюють поточний стан розвитку підприємства. Це не дозволяє оцінити динаміку стратегічних процесів;
- більшість матриць пропонують альтернативні стратегії. Наприклад, матриця БКГ – щодо товарів-«знаків питань», матриця McKinsey – щодо зони вибіркового розвитку тощо. Це значно ускладнює процес формування та вибору стратегій для цих квадрантів матриць, оскільки передбачається багатоваріантність вибору стратегії;
- у матричному аналізі часто використовуються матриці, які враховують тільки два показники. Тому для формування кінцевого варіанта стратегії необхідно використовувати і інші, багатофакторні, методи матричного аналізу, що враховують вплив тих показників, які залишаються поза увагою;
- побудова деяких матриць вимагає серйозних зусиль. Особливо це стосується тих матриць, основу яких становлять комплексні фактори (що поєднують декілька показників) – матриці McKinsey, Shell і т. п. [10].

Аналіз існуючих матричних моделей теорії стратегії підприємства відносно сучасних українських умов конкурентного середовища приводить до висновку про необхідність їх глибокої адаптації до української специфіки.

Крім того, конкретна бізнес-ситуація практично завжди вимагає модифікації моделі. Позитивного ефекту від типових моделей можна досягти в результаті довгої, напруженої й творчої роботи працівників підприємства [4].

Матриці використовуються для вибору стратегій на всіх рівнях стратегічної піраміди підприємства, на кожному з яких матричний аналіз має свою специфіку.

Досвід застосування матриць показує, що цей метод себе виправдовує, незважаючи на достатньо складні, трудомісткі підготовчі розрахунки.

Контрольні запитання:

1. У чому принципові розходження між портфельними моделями БКГ і McKinsey?
2. Яке призначення портфельного аналізу?
3. Що таке бізнес-портфель підприємства?
4. Які існують основні етапи матричного аналізу?
5. Які матричні моделі відповідають кожному рівню стратегічного планування на підприємстві?
6. Наведіть класифікацію матричний моделей.
7. Які існують особливості проведення портфельного аналізу на основі моделі БКГ?
8. Визначить основні особливості матриці ADL і «товар-ринок».
9. Які існують переваги та недоліки матричних моделей?
10. Що являє собою модель McKinsey? Яке її головне призначення?
11. Охарактеризуйте зміст моделі Shell-DPM і рекомендовані нею стратегії.
12. Які стратегії рекомендує АДЛ для різних співвідношень конкурентної позиції бізнесу й стадії життєвого циклу, на якій він перебуває?
13. Дайте характеристику методу SPACE.
14. У чому полягає специфіка матриці М. МакДональда?
14. Охарактеризуйте простір можливих стратегій моделі Д. Абеля.

Література:

1. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы : учеб.-метод. пособ. / М.М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 318 с
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питерком, 1999. – 416 с.
3. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание : пер. с англ. ; переизд. / И. Ансофф. – П. : ПИТЕР, 2011. – 520 с.
4. Афанасьєв, М.В. Стратегія підприємства : навч.-метод. посібник / М.В. Афанасьєв, Г.О. Селезньова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 207 с.

5. Винокуров, В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. – 1996. – 147 с.

6. Дихтль, Е. Практический маркетинг / Е. Дихтль. – М. : Высшая школа, 2005. – 476 с.

7. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Системный подход / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. – М. : Генезис, 2011. – 848 с.

8. Кіндрацька, Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., перероб. і доповн. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 406 с.

9. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер и др. ; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М. : Издат. дом Вильямс, 2009. – 1056 с.

10. Куденко, Н.В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.

11. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : пер. с фр. / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.

12. МакДональд М. Стратегическое планирование маркетинга ; пер. с англ. / М. МакДональд. – СПб.: Питер, 2008. – 320 с.

13. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент : курс лекцій / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2004. – 288 с.

14. Міщенко, А.П. Стратегічне управління : навч. посібник / А.П. Мищенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.

15. Наливайко, А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку / А.П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.

16. Нємцов, В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань. – К. : Експрес-Поліграф, 2002. – 560 с.

17. Редченко, К.І. Контроль і аудит на стратегічному рівні управління підприємством : монографія / К.І. Редченко. – Л. : Вид-во Львів. комерц. акад., 2011. – 356 с.

18. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. Ю.Б. Іванова і О.М. Тищенка. – Х. : ВД «Інжек», 2006. – 384 с.

19. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. ; 12-е изд. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2006. – 928 с.

20. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монография / А.Н. Тищенко, Ю.Б. Иванов, Н.А. Кизим, Е.В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвили ; под общ. ред. А.Н Тищенко. – Х. : ИД „ИНЖЭК”, 2007. – 376 с.

21. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

22. Экономическая стратегия фирмы : учебн. пособие / под ред. А.П. Градова ; 4-е изд. – СПб. : Специальная литература, 2003. – 958 с.

23. Chandler, A.D. Strategi and Structure / A.D. Chandler. – Cambridge : MIT Press, Mass., 1962. – 287 p.

24. Day, G.S. Analysis for Strategic Marketing Decisions / G.S. Day. –West Publishing Company, 1986. – 318 p.

25. Monieson, D.D. Effective Marketing Planning: An Overview / Monieson. D.D. – West Publishing Company, 1986. – 318 p.

РОЗДІЛ 6
СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

6.1 Фактори, що впливають на стратегії виходу на зовнішні ринки

Підприємства виходять на міжнародний ринок тоді, коли виникає необхідність освоїти нові ринки, одержати доступ до родовищ природних ресурсів інших країн, або зменшити витрати. У кожному з перерахованих випадків, стратегія виходу на міжнародний ринок повинна чітко відповідати ситуації, яка склалася, оскільки конкуренція на міжнародних ринках висуває жорсткіші вимоги до розроблення стратегій, ніж на національному ринку. При цьому особливу увагу слід приділяти тому, наскільки смаки і надання переваг споживачів, збутові канали, перспективи зростання, рушійні сили і тиск конкурентів на світовому ринку відрізняються від умов на національному.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства (ЗЕД) – це одна зі сфер його господарської діяльності, пов'язана з виходом на зовнішні ринки та функціонуванням на них.

Процес ЗЕД – це завжди процес розвитку самого підприємства і посилення його конкурентоспроможності.

В теорії стратегії виділяють декілька етапів [2]:

1) *місцева стадія розвитку*, що характеризується місцевим виробництвом;

2) *початкова стадія зовнішньоекономічної діяльності*, що відрізняється наявністю контактів за рубежем до моменту операцій закордонних дилерів і агентів;

3) *стадія розвитку*, що припускає всі види контактів із закордонними контрагентами до створення виробничого підприємства за рубежем;

4) *стадія зростання*, що означає наявність виробничих підприємств за рубежем, які розташовані не більш ніж у шести країнах;

5) *багатонаціональна стадія*, що припускає створення виробничих підприємств більш ніж у шести країнах миру (транснаціональних корпорацій).

ЗЕД підприємства іноді представляють і у вигляді низки стадій, наведених на рис. 6.1 [13].

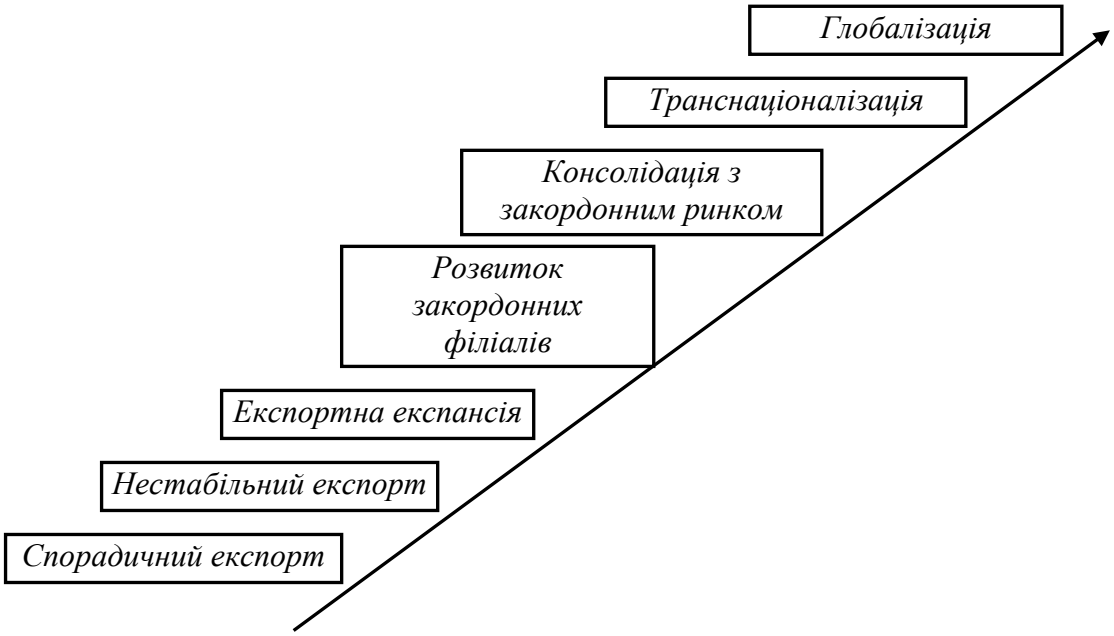

Рис. 6.1. **Стадії зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Стратегія ЗЕД – розгляд всіх альтернативних варіантів у сфері ЗЕД, які відносяться до довгострокових цілей і їх обґрунтування для прийняття тих або інших рішень.

Основні напрямки досягнення стратегічних цілей у межах стратегії ЗЕД [15]:

- переміщення ЗЕД із загасаючих або менш економічно ефективних галузей світової економіки в ті, що розвиваються або більш економічно ефективні галузі світової економіки, а це має на увазі переміщення капіталу в різних його формах;

- здійснення прямих капіталовкладень у закордонні країни;

- створення міжнародного концерну, що включає певну кількість підприємств, розташованих у різних країнах;

- створення або придбання підприємства, яке може виготовляти різноманітну продукцію в різні сезони року та з цієї причини знизити ризик сезонного зменшення торговельного обороту. Типовим прикладом для підприємства, що випускає зимове взуття, є необхідність створення підприємства, що випускає літній асортимент;

- переміщення капіталу із країн, в яких податки високі, в країни з відносно низькими податковими ставками;

- використання особливого виду оренди – лізингу у фінансуванні різних зовнішньоекономічних операцій, як з імпорту обладнання, так і з експорту готової продукції.

Реалізуючи стратегію ЗЕД, підприємство виходить на міжнародний ринок. Це дозволяє йому одержати нові конкурентні переваги (доступ до найбільш перспективних НДДКР, наукових досліджень; зниження витрат на сировину, транспорт, в окремих регіонах – на зарплату; зменшення податкових виплат); наростити виробничі потужності, підвищити ефективність збутової діяльності шляхом створення відділень, філій і дочірніх підприємств; «погасити» сезонні коливання попиту на внутрішньому ринку; використати можливості державних програм підтримки, прийнятих у своїй країні або країні перебування; компенсувати коливання валютного курсу, обійти митні тарифи або адміністративні обмеження імпорту [14].

Крім основних розбіжностей ринків різних країн, існують *чотири особливості, властиві тільки ЗЕД підприємства на міжнародному ринку* [10]:

1. *Розбіжності між країнами у рівні виробничих витрат.* Різниця в рівні виробничих витрат у різних країнах залежить від різного рівня, продуктивності праці та її оплати, інфляції, податкових ставок, витрат на електроенергію, відмінності в державному регулюванні. Низький рівень виробничих витрат досягається внаслідок дешевої робочої сили, законодавства, яке сприяє розвиткові виробництва, або наявності унікальних природних ресурсів. Підприємства, які мають свої філіали в країнах з низьким рівнем виробничих витрат або співпрацюють з виробниками цих країн, мають конкурентні переваги над тими, хто такої можливості не має. Конкурентна вигода від розміщення виробництва в країнах з низькими витратами виробництва особливо очевидна в країнах з дешевою робочою силою, таких як Тайвань, Республіка Корея, Мексика, Бразилія та в інших, які стали промисловими «драконами» у виробництві трудомістких товарів.

Іншою важливою характеристикою виробничих витрат у міжнародній конкуренції є концепція частки виробника, що відрізняється від частки фірмової марки чи частки в ринку. Наприклад, менше 40% усіх смартфонів, проданих у США, мають японську марку. Усі продавці смартфонів одержують при цьому їх від японських виробників (100%). Частка у виробництві є дуже важливою, тому що це кращий індикатор, ніж частка ринку галузевого низьковитратного виробника. У глобально конкуруючій галузі, в якій певні конкуренти налаштовані на глобальну першість, бути низьковитратним виробником означає могутню конкурентну перевагу.

2. *Коливання обмінних курсів,* які ускладнюють для окремих країн використання переваг низького рівня виробничих витрат. Обмінні курси можуть змінюватися на 20-40% щорічно. Ці коливання зовсім знищують перевагу низьких витрат або перетворюють країну з високими витратами на країну, де стане вигідно розміщувати виробництво. Так, для американських підприємств, завдяки стійким позиціям долара США, вигідніше розміщувати свої капітали у філіях за кордоном. З іншого боку, долар, який девальвує, може ліквідувати більшість переваг, що дають розміщення виробництва за кордоном, і, навіть, підштовхувати іноземні підприємства до розміщення підприємств-виробників у США.

3. *Особливості торгівельної політики національних урядів.* Національні уряди застосовують різні заходи щодо регулювання міжнародної торгівлі та діяльності іноземних підприємств на ринках своїх країн. Для цього можуть вводитися імпортні тарифи та квоти, встановлюватися місцеві вимоги до товарів, які вироблені іноземними підприємствами всередині цих країн, а також регулювати ціни на імпортні товари.

Держава захищає внутрішній ринок від іноземної конкуренції, проводячи політику протекціонізму. Протекціонізм може бути однобічним (обмежування встановлюються без узгодження й консультацій з іншою стороною), двостороннім (обмежувальні міри вводяться двома сторонами) і багатобічним (деякі країни-імпортери вводять однакові обмежування). Протекціонізм звичайно використовується менш розвиненими країнами проти більш розвинених з метою захисту й забезпечення умов для розвитку національних підприємств [14]. Характерною рисою протекціонізму є високі митні тарифи й мита, а також обмеження імпорту. Найбільш конкурентоспроможні галузі повинні мати «високий» рівень захисту: ввізні мита на товари цих галузей в Україну становлять понад 20%. Галузі, що тільки формують свою конкурентоспроможність – «помірний рівень» (10-15%). Ті групи товарів, виробництво яких має потребу в інвестиціях і імпортних технологіях або відсутнє взагалі, захищаються ставками на рівні 5-10%.

Відносно новою формою немитних бар'єрів є добровільне обмеження імпорту, коли постачальники під впливом держави обмежують ввіз певного товару. Таку політику проводять США і ЄС стосовно Японії та інших країн.

Деякі уряди надають пільгові кредити та субсидії національним підприємствам для підтримки їх у конкурентній боротьбі з іноземними виробниками. Інші уряди, зацікавлені в будівництві нових підприємств і створенні нових робочих місць, пропонують субсидії іноземним підприємствам, забезпечують їм легший вихід на ринок і надають технічну допомогу.

4. *Характер міжнародної конкуренції.* Існують суттєві відмінності форм міжнародної конкуренції в різних галузях. На одному кінці спектра форм конкуренції знаходиться форма, яку називають багатонаціональною, на другому, – глобальна конкуренція [8].

Усі ці характеристики разом з очевидними культурними та політичними розбіжностями між країнами формують стратегічний підхід підприємств на міжнародних ринках.

Успіх у досягненні довгострокових цілей ЗЕД підприємства залежить від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які необхідно ретельно розглядати при розробці стратегії.

Зовнішні фактори можна представити трьома групами факторів, які впливають на довгострокові цілі ЗЕД підприємства і вимагають врахування при виборі стратегії:

1) *національна зовнішньоекономічна політика*, яка включає сукупність заходів, проведених державою в сфері зовнішньоекономічних відносин країни зі світом з метою регулювання експорту-імпорту товарів, послуг і капіталу, впливу на платіжний баланс країни, валютні курси й конкурентоспроможність національного виробника;

2) *міжнародні економічні відносини й тенденції в світових економічних зв'язках.* Міжнародні економічні відносини базуються на міжнародному поділі праці. Будучи складною системою, вони втягли у роботу різнорідні за соціально-економічною структурою країни, а тому являють собою багатоаспектні економічні інтереси і не є детермінованою системою.

Світогосподарські зв'язки постійно змінюються.

Кожна країна повинна пристосовуватися до постійно мінливої світової господарської ситуації (зростаюча конкуренція одних країн і відносне відставання інших, поводження транснаціональних корпорацій, коливання валютних курсів, міжнародний кредит, світова криза, заборгованості тощо);

3) *фактори ринків країни* – стратегічного поля діяльності підприємства. Ці фактори випливають із політичної, економічної й соціа-

льної ситуації в країні, на економічні відносини з якою націлене підприємство.

Впливають також особливості, пов'язані з розбіжностями в складі розуму й психології людей, що проживають у цій країні.

Зовнішні фактори підприємство не може змінити, їх необхідно знати, аналізувати та враховувати при прийнятті рішенні про вибір тієї або іншої стратегії ЗЕД.

На відміну від зовнішніх, внутрішні фактори залежать від підприємства і закладені в його організаційній структурі, структурі управління, професіоналізмі персоналу, що працює на підприємстві.

До *внутрішніх факторів* відносяться:

- організаційна структура підприємства;
- гнучкість системи керування ЗЕД;
- організація міжнародного маркетингу;
- принципи діяльності менеджерів у сфері ЗЕД;
- якість і швидкість одержання інформації, що має відношення до ЗЕД;
- створення спонукальних мотивів для персоналу, зайнятого в сферах ЗЕД підприємства.

У такий спосіб внутрішні фактори формуються стратегічним потенціалом підприємства.

Напрямки, форми, методи ЗЕД залежать від видів діяльності підприємництва підприємства – виробнича, комерційна, фінансова або їх сполучення.

Підприємство може здійснювати ЗЕД у таких формах:

- вихід на зовнішній ринок;
- експортно-імпортні поставки товарів, послуг і капіталу;
- валютно-фінансові й кредитні операції;
- створення й участь у діяльності спільних підприємств;
- міжнародний маркетинг;
- моніторинг національної економічної політики й економіки світогосподарських зв'язків;
- надання ліцензійних прав іноземним підприємствам на виробництво і просування продукції в формі ліцензійних угод шляхом надання прав користування патентами, поставок унікальних комплектуючих виробів, деталізованої технічної документації, технологічного обладнання, інженерного персоналу, надання фірмової торгової марки тощо (наприклад «Альфа-Єко» (ТМ «Смірнов») раніше були угоди с

Харківським ЛГЗ та з «Nemiroff»);

- виробництво в одній країні та експорт в інші на основі схем генеральної або ексклюзивної дистрибуції, авторизованого дилерства, представництва;

- задоволення специфічних потреб споживачів в різних країнах, наприклад, поставка спеціальних верстатів, хімікатів, програмних продуктів;

- задоволення стандартних потреб у вигляді поставок готової продукції таких галузей, як авто-, літако- та машинобудування, виробництво обчислюваної техніки тощо;

- прямі інвестиції для побудови бізнесу;

- злиття (наприклад, поступове встановлення контролю «Альфа Груп» над «Голден Телеком»);

- купівля бізнесу в іншій країні («Вімм-Білль-Данн»: молокозаводи у Києві та Харкові);

- включення до вертикально інтегрованого холдингу («РусАл»: Ніколаївський глиноземний завод);

- включення до горизонтально інтегрованого холдингу («ЛУКОЙЛ»: українська нафтохімічна галузь);

- заснування транснаціональних підприємств або участь у них.

Існують шість типів міжнародних стратегій для підприємств, що беруть участь у міжнародному ринку [10]:

1. Надавати право іноземним підприємствам застосовувати технології підприємства, а також поширювання продукції підприємства (у цьому випадку міжнародні річні доходи будуть дорівнювати доходам від компенсацій за використання авторських прав за ліцензійними угодами).

2. Підтримувати національну (для однієї країни) виробничу базу й експортувати товари на закордоні ринки, використовуючи власні чи дистриб'юторські канали, що знаходяться під контролем.

3. Дотримуватися мультинаціональної стратегії, за якої міжнародна стратегія підприємства будується від країни до країни таким чином, щоб відповідати запитам покупця й умовам конкуренції в кожній країні, де воно працює.

Стратегічні дії в одній країні виконуються незалежно від дій, що починаються в іншій країні; координація стратегій між країнами є вторинною щодо вибору індивідуальної стратегії для умов країни.

4. Дотримуватися глобальної низьковитратної стратегії, за якої підприємство прагне бути низьковитратним постачальником для покупців чи більшості всіх стратегічно важливих ринків у світі.

Стратегічні зусилля підприємства координуються у світовому масштабі для досягнення низьковитратної позиції щодо всіх конкурентів.

5. Дотримуватися глобальної стратегії диференціації, за якої підприємство досягає відмінних рис своєї продукції, використовуючи ті самі її відмінності в усіх країнах, для створення стійкого глобального іміджу та стійкого конкурентного напрямку.

Стратегічні дії підприємства координуються між країнами для досягнення міцної диференціації у світовому масштабі.

6. Дотримуватися глобальної стратегії концентрації, коли стратегія підприємства націлена на обслуговування однієї і тієї ж визначеної ніші в кожному чи більшості стратегічно важливих ринків різних країн. Стратегічні дії координуються глобально, щоб досягати стійкого низьковитратного чи заснованого на диференціації конкурентного середовища в цільовій ніші у світовому масштабі.

Продаж ліцензій має сенс у тому випадку, якщо підприємство, яке володіє цінними технологічними ноу-хау або патентами на унікальну продукцію, не має організаційних структур на зарубіжних ринках і ресурсів для самостійного виходу на ринок.

Використання підприємств-виробників усередині країни як виробничої бази для експорту товару на зарубіжні ринки – прекрасна початкова стратегія для досягнення зростання продажів на світовому ринку.

Завдяки розміщенню виробництва у своїй країні та розумній експортній стратегії підприємства знижують до мінімуму свої прямі інвестиції закордон.

Такі стратегії дуже поширені серед корейських та італійських підприємств: товар виготовляється на території цих країн, і тільки збутова діяльність здійснюється за кордоном.

Ступінь орієнтації підприємства на міжнародні ринки та перевагу в його діяльності міжнародних операцій дозволяє зрозуміти еволюцію самого підприємства і його міжнародної стратегії.

Виділяють чотири різновиди підприємств [6]:

1) *національне підприємство*, що діє в основному на внутрішньому ринку, а експорт розглядається лише як додаткова можливість

його розвитку;

2) *міжнародні підприємства,* для яких характерний активний ЗЕД, але головним залишається внутрішній ринок.

Підприємство має етноцентричну орієнтацію й виходить із того, що методи, цінності, підходи й кадри, які використовуються в країні походження, можна перенести в усі країни.

Національний ринок «розширюється» до міжнародного без якої-небудь модифікації товарів. Це стратегія «розширення»;

3) *багатонаціональне підприємство*, яке вважає кожен закордонний ринок унікальним, а умовою успіху – максимальну адаптацію до національних особливостей (стратегія адаптації);

4) *глобальне (транснаціональне підприємство)* – підприємство, орієнтоване не на свою країну, а на глобальний ринок, потреби якого можна задовольнити одним базовим товаром, що підтримується аналогічними інструментами продажів і комунікаціями (глобальна стратегія).

У теорії стратегії [4] були систематизовані фактори, що визначають конкурентні переваги підприємств при виході на міжнародний ринок і причини їх виникнення відповідно до приналежності до макро-, мезо- та мікрорівнів.

Розглянуті концепції згруповані за трьома рівнями (макрорівень, мезорівень, мікрорівень), для кожного з яких зазначені інституціональні механізми реалізації переваг виробників на міжнародному ринку (табл. 6.1).

На макрорівні прямі іноземні інвестиції в створення філій підприємства пов'язані з міжнародною міграцією капіталу в цілому.

Ця форма прямого інвестування розглядається з погляду переваг розміщення в приймаючій країні.

На мезорівні інвестиції в створення підприємства виступають формою трансферту ресурсів галузі, при цьому альтернативним варіантом передачі ресурсів, специфічних для галузі, є ліцензування і франчайзинг.

На мікрорівні пряме інвестування в закордонні філії підприємства припускає контроль над виробництвом, передачу специфічних активів, що перебувають у власності окремого підприємства, і наявність інституціональних переваг організації внутрішньої структури.

Таблиця 6.1

Класифікація факторів, що визначають переваги виробників на макро-, мезо- та мікрорівнях

Рівень	*Фактори, визначальні переваги*	*Причина виникнення переваг*	*Теоретична концепція*	*Механізм міжнародного трансферту*
Макрорівень	Вартість факторів виробництва	Різна забезпеченість факторами виробництва	Неокласична теорія (Е.Хекшер, Б.Олін)	Обмін, рух капіталу (в тому числі й прямих іноземних інвестицій (ПІІ))
	Витрати на переговори	Транспортні витрати, митні бар'єри	Неокласична теорія (П.Самуельсон)	
	Витрати виробництва	Зовнішній ефект масштабу й історична спеціалізація	Торгівля на основі ефекту масштабу (М.Кемп, П.Кругман)	
Мезорівень	Продуктивність у галузях	Відмінності в технології виробництва між країнами	Класична теорія (Д.Ріккардо)	Обмін, рух капіталу (в т.ч. ПІІ), контрактні форми
	Позиції фірми на ринку	Олігополістична конкуренція	Теорія організації промисловості (Ф.Ніккербоккер, Р. Вірної)	
	Технологічні переваги	Технологічний прогрес у галузі	Теорія життєвого циклу товару М. Познер, Р. Вірної)	
Мікрорівень	Монопольні переваги	Монопольне володіння ресурсами, технологіями, маркетинговими й управлінськими інструментами	Концепція прямих іноземних інвестицій (С. Хаймер, Ч. Кіндльбергер)	ПІІ в закордонні філії ТНК
	Технологічні й маркетингові переваги	Диференціація продукції	Концепція торгівлі на основі монополістичної конкуренції (П.Кругман, Е.Хелпмен)	
	Специфічні переваги власника	Власність на невловимі активи: інформація, знання, торговельна марка	Концепція інтерналізації (М.Кессон, П.Баклі, А.Ругман, Дж. Даннінг)	

Процес вибору зовнішньоекономічної стратегії складається з шести етапів:

Етап 1. Аналіз усіх сторін ЗЕД підприємства. При цьому необхідно проаналізувати:

- положення підприємства на ринку з тими товарами й послугами, які підприємства випускає в цей момент;
- діяльність підприємства з позицій споживача товарів і послуг підприємства;
- діяльність підприємства з позицій ринку.

Етап 2. Аналіз ринку майбутнього (аналіз попиту та пропозиції). Підприємству важливо визначити, яким буде ринок в найближчому майбутньому, у якому напрямку цей ринок розвивається та що чекають споживачі від підприємства в майбутньому. При цьому необхідно:

- зіставити положення підприємства з ємністю майбутнього ринку;
- проаналізувати коливання кон'юнктури ринку.

Етап 3. Аналіз можливостей підприємства щодо:

- збільшення обсягу ЗЕД;
- переходу підприємства на інші ринки;
- діяльності в новій сфері та припинення діяльності в старій сфері.

Етап 4. Аналіз бюджетно-податкової політики:

- всередині країни і її впливу на підприємство;
- за кордоном і її впливу на підприємство.

Етап 5. Визначення впливу тенденцій у світовій економіці:

- дослідження світового ринку позичкового капіталу;
- аналіз зовнішньоторговельної політики різних країн.

Етап 6. Розробка довгострокової стратегії ЗЕД підприємства:

- формулювання довгострокової мети ЗЕД;
- декомпозиція мети на підцілі;
- формулювання варіантів досягнення цілей ЗЕД;
- порівняння варіантів досягнення цілей ЗЕД.

Таким чином, ***розробка стратегії ЗЕД підприємства*** – це процес сканування світового ринку, визначення глобальних або локальних цілей ЗЕД, вибір кращих сегментів, в яких ця діяльність дозволить досягти обраних цілей, приведення експортного потенціалу підприємства у відповідність з цими цілями, вибір кращих партнерів.

6.2 Глобальна стратегія, її сутність та умови доцільності використання

Наприкінці XX і початку XXI ст. у розвитку світової економічної системи все чіткіше і об'ємніше почали проявлятися процеси, які отримали назву глобалізації або глобалізму.

Сутність глобалізму полягає в закономірному процесі формування єдиної загальносвітової економічної системи.

Термін *«глобальний»* (глобалістика, глобальний маркетинг, глобальна стратегія) означає, що підприємства розглядають світ як єдине ціле, в якому стираються національні межі та відмінності між споживачами. Глобалізація дозволяє підприємствам економити на масштабі виробництва завдяки стандартизації товарів, використати переваги світового маркетингу.

Глобалізація як нова економічна реальність змінює сутність деяких економічних категорій, значення яких здавалося незмінним.

Зокрема з'являється така категорія науки про теорію стратегії, як «*глобалізація конкуренції»*, що трактується як результат еволюції процесів диференціації й інтеграції, які підкріплюються тенденцією стирання економічних меж.

Результатом цього є «*конкуренція мереж»* (network competition), в основі якої лежать зростаюча експансія та щільність економічних і соціальних взаємодій. Глобальна конкуренція існує там, де умови конкуренції на національних ринках настільки взаємозалежні, що формують щирий міжнародний ринок, і де лідируючі конкуренти суперничають безпосередньо один з одним у багатьох різних країнах.

Глобалізація конкуренції характеризується прагненням підприємств до придбання конкурентної переваги за допомогою глобальної диференціації й інтеграції своєї продукції та діяльності в цілому, що вимагає більшої загальної компетентності в умовах глобальної конкуренції. Вона зв'язує між собою конкурентні умови різних ринків, причому ефективність конкуренції в одній країні визначає позиції підприємства в інших країнах.

Отже, конкурентних переваг глобальне підприємство досягає тільки діяльністю на всіх ринках. Це конкуренція на світовому ринку та за світовий ринок. Глобальна конкуренція існує в автомобілях, телевізорах, телекомуніційному обладнанні, копіювальній техніці, приватній і комерційній авіації.

Наприклад, такі всесвітньо відомі компанії як Hilton, Marriott, Sheraton мають готелі вищого класу в багатьох міжнародних центрах, використовують систему всесвітнього резервування номерів та діють за загальними стандартами обслуговування й якості для забезпечення конкурентоспроможності при обслуговуванні підприємців і мандрівників, є учасниками глобальної конкуренції на світовому ринку.

Основна ідея глобалізації полягає у визначенні загальних характеристик ринків і цільових груп споживачів, що не залежать від особливостей окремих країн. При цьому:

- зникають національні/регіональні переваги, відбувається всесвітнє вирівнювання потреб і запитів споживачів;
- виникає економія на масштабі виробництва завдяки стандартизації товарів;
- підприємства використовують переваги світового маркетингу. Інтернаціоналізація ринків призвела до того, що майже в кожній країні функціонують ті самі підприємства-конкуренти;
- стратегія глобалізації заснована на ймовірній перевазі споживачами більш дешевих (у порівнянні з диференційованими) стандартизованих товарів на локальних ринках.

Ці фактори визначають особливе значення глобалізації. Однак недиференційований підхід придатний не для кожного ринку, тому на практиці вибирають щось середнє, діючи за принципом: «стандартизація – де можливо, диференціація – де необхідно».

Отже, головна мета стратегії глобалізації полягає в стандартизації товарів і послуг. Підприємство прагне до оптимізації загальних результатів діяльності, допускаючи відхилення від оптимальної роботи на окремих ринках.

Глобальна стратегія – корпоративна стратегія підприємства однакова для всіх країн. Хоча невеликі розбіжності в стратегії для різних країн існують для пристосування до специфічних умов конкуренції країн, які беруть участь у ринку, фундаментальний підхід підприємств до конкуренції (низьковитратна чи концентрована диференціація) залишається однаковим в усьому світі.

Крім того, *глобальна стратегія включає:*

- інтеграцію та координацію стратегічних дій підприємства в усьому світі;
- продаж у багатьох, якщо не в усіх, країнах, де є істотний попит.

Ще порівняно недавно терміна «глобальна стратегія» не існувало, мова йшла про міжнародну стратегію. Відповідно до міжнародного підходу стратегії для різних країн розроблялися й реалізовувалися автономно, для кожної країни – своя стратегія. При новому підході світ розглядається як єдиний глобальний ринок.

Глобальний ринок – це міжнаціональний ринок, попит на якому можна задовольнити пропозицією одного базового товару, підтримуючи цей попит інструментами продажів і маркетингу.

Прикладами реалізації глобальної стратегії є підприємства Coca-Cola, PepsiCo, McDonalds, Procter & Gamble, Sony, Kodak та інші найбільші корпорації світу або, як їх раніше називали, транснаціональні компанії. Ці підприємства виготовляють однакові продукти для різних країн. Глобальна стратегія припускає адаптацію ресурсів і цілей підприємства до можливостей глобального ринку.

Підприємства починають займатися глобальним маркетингом з метою:

- використання можливостей зростання й експансії;
- захисту від руйнування: загроза може виникнути з боку більш конкурентоспроможних глобальних конкурентів.

Разом з тим термін «глобальний» не означає, що підприємство прагне працювати в усіх країнах. Просто при такому підході воно розширює межи свого спостереження й аналізу можливостей та загроз (SWOT-аналіз). Це пов'язане з посиленням в сучасному світі міжнародної конкуренції. Саме вона стає основним фактором загрози (негативним явищем), що може привести до втрати ринкових позицій будь-якого підприємства. Причому позицій не тільки на світовому ринку, але й, що особливо важливо, усередині країни. Саме із цим пов'язана глобалізація бізнесу.

Глобальна стратегія важлива для повної реалізації можливостей підприємства: підприємство, що боїться стати глобальним, ризикує втратити свої позиції і на внутрішньому ринку.

Так, найбільший світовий ринок – ринок США займає менш 1/4 світового ринку товарів і послуг. Тому американське підприємство, яке прагне захопити понад 25% світового ринку, змушено бути глобальним.

Японський ринок є другим за величиною (після США) серед індустріальних країн Заходу, але зовнішній ринок становить 90% потенціалу для японських підприємств, які змушені бути глобальними.

Навіть якщо глобальна стратегія не підходить для бізнесу, може бути корисним проведення глобального зовнішнього аналізу. Аналіз конкурентів, ринків і тенденцій в інших країнах здатний привести до визначення важливих можливостей, загроз і стратегічних питань. Такий аналіз, звичайно, більш важкий, оскільки необхідно враховувати відмінності культур, економічних систем і політичних ризиків.

Глобальна стратегія приймає безліч різних форм. Наприклад, конкретна глобальна стратегія, яка використовується компанією McDonald's у галузі швидкого харчування, істотно відрізняється від глобальної стратегії Intel, що здійснює виробництво мікропроцесорів, або компанії Boeing у галузі літакобудування.

Глобалізація бізнесу сприяє досягненню конкурентних переваг (володіння сировиною, збірними комплексами й іншими факторами, що забезпечують зниження витрат підприємства порівняно з витратами конкурентів). Основні причини глобалізації, які мають захисний характер, – це витрати і конкуренція; «проактивні» причини пояснюються головним чином потребами ринку (рис. 6.2) [6].

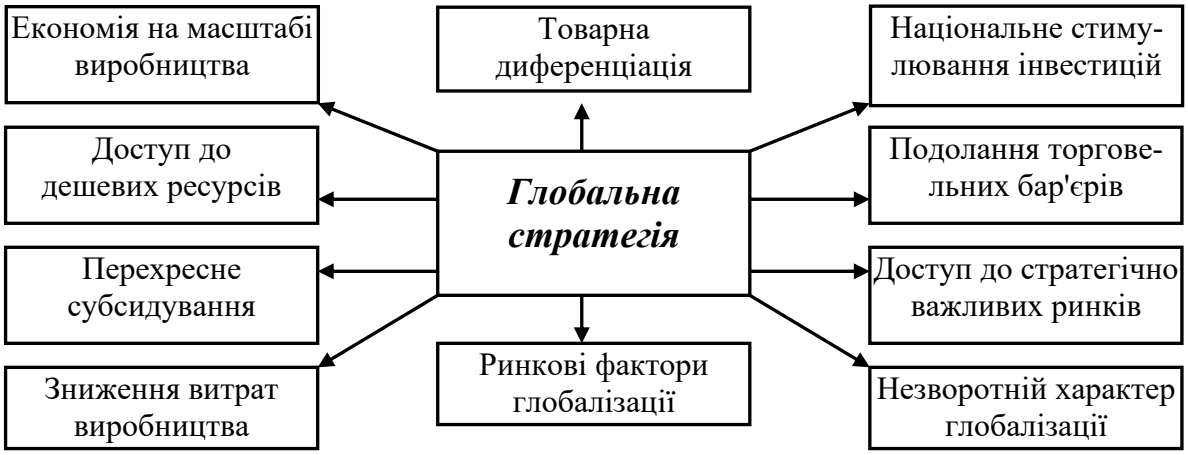

Рис. 6.2. **Мотиви розробки глобальної стратегії**

Економія на масштабах виробництва може бути зв'язана зі стандартизацією товару й продажем його в різних країнах. Розвиток взаємозв'язків між країнами нівелює попит і моду: практично у всіх країнах споживачам відомі такі товари, як кава фірми Nestle, фотоапарати Kodak, техніка компанії Sony, товари фірми Procter & Gamble, шоколадні батончики Mars і ін.

Досягнення економії завдяки масштабам виробництва обов’язково означає рух експортних товарів з однієї країни в іншу.

Наприклад, у деяких галузях, таких як фармакологія і біотехнологія, вартість розробки нового лікарського препарату зросла з 54 млн. дол. у 1976 р. до 130 млрд. дол. США у 2010 р.

Тільки продукт, який створено для світового ринку, зможе витримати високий рівень ризику інвестицій. Тепер, крім витрат на дослідження та розробки, основним джерелом переваг у конкуренції стає час виходу на ринок.

У секторах високої технології розрив між строком технологічної розробки нової продукції і строком її використання постійно скорочується. Ще більш швидка реакція необхідна для споживання товарів. Наприклад, Procter & Gamble спланувала поставити своє нововведення – памперси «Фазес» у 90 країнах менш ніж за 12 місяців (проти 27 місяців, як було при попередній модифікації памперсів).

Доступ до дешевих ресурсів. Відомі західні підприємства розміщають виробництва в тих країнах, де істотно дешевше земля та робоча сила, нижча плата за екологічну шкідливість виробництва, є можливість використовувати висококваліфіковану робочу силу й дослідницькі кадри. Так, підприємство Procter & Gamble придбало контрольний пакет акцій і організувало виробництво пральних порошків під своєю торговельною маркою в Підмосков'ї. В Україні організоване виробництво батончиків Mars, напоїв Pepsi і Coca-Cola, діють ресторани McDonalds – це все приклади глобального бізнесу.

Перехресне субсидування. Глобальна стратегія дозволяє використовувати ресурси, отримані в одній частині світу, для перемоги в конкурентній боротьбі в іншій його частині.

Зниження витрат виробництва. Найбільш переконливою причиною глобалізації є намагання добитися за кордоном нижчих витрат виробництва. Цим можна певною мірою пояснити недавній підйом рівнів інвестицій в Іспанії, поки там витрати були нижчі від середнього рівня ЄС. Так, наприклад, Японія перенесла виробництво з азіатських «Чотирьох тигрів» (Сінгапур, Тайвань, Гонконг і Корея) в Індонезію і Таїланд. Але у зв'язку з прискоренням темпів глобалізації та зростання відповідних витрат на робочу силу все важче компенсувати витрати на налагодження виробництва до того, як новий об'єкт почне втрачати свою перевагу в плані економії на витратах.

Ринкові фактори глобалізації. Більшість споживачів у світі бажають мати однакові товари. І хоча деяким сегментам світового ринку притаманний глобальний характер (по таких ексклюзивних марках

товарів, як, наприклад, «Мерседес-Бенц»), все ж далеко не всі категорії продукції мають світовий характер.

Наприклад, існують широкі відмінності в лікарських засобах. Споживачі віддають перевагу різним рецептурам (наприклад, шипучі вітаміни у Франції проти флаконів з кришками у США), або різним звичаям при лікуванні (дозування в рецептах у Європі і Японії може варіюватися).

Але найбільш сильним ринковим мотивом до реалізації підприємством глобальної стратегії може бути зрілість економіки розвинутих країн з відносною стомленістю багатьох основних торговельних марок. Наприклад, антибіотики стикаються із застійністю ринків у розвинутих країнах, а у країнах, що розвиваються, можуть одержати друге дихання.

Незворотній характер глобалізації. У більшості галузей глобалізація стала незворотною. Так, США сьогодні імпортує більше третини своїх комп'ютерів і напівпровідників, а також більше половини верстатів. Крім того, ці дані занижені, тому що все більша частка «вітчизняного» виробництва припадає на американські підприємства, які знаходяться в іноземному володінні.

Національне стимулювання інвестицій. Країни, які зацікавлені в залученні іноземного капіталу на свою територію, можуть надавати йому певні пільги у вигляді безкоштовного користування землею, податкових канікул, права використання норм прискореної амортизації, позик під низький відсоток, субсидування енергетики й транспорту, безкоштовного навчання персоналу й т.п. Це робить привабливим розміщення виробництв у певних країнах, тому що дозволяє знизити виробничі витрати.

Подолання торговельних бар'єрів. Дослідження показують, що переважають дві головні цілі іноземних інвестицій – подолання тарифних бар'єрів і одержання вигод від національної підтримки інвестицій. Організація підприємств в інших країнах є важливим шляхом створення сприятливого відношення до підприємства, зниження транспортних і інших витрат завоювання місцевого ринку.

Доступ до стратегічно важливих ринків. Деякі ринки стратегічно важливі в силу їхнього розміру або потенціалу, забезпечення поставок необхідної сировини, можливостей залучення низькооплачуваної робочої сили та доступу до високих технологій. Присутність на таких ринках може бути важливим, навіть за умови неприбутковості.

Для виробників автомобілів і побутової техніки важливим є ринок США. Виробникам модного одягу вигідна присутність в країнах, які історично визначають моду, наприклад, у Франції.

Товарна диференціація. Якщо підприємство є прогресивним відносно технології, глобальна конкуренція може дати йому перевагу в репутації та довір'ї. Наприклад, в ультрамодній індустрії косметики підприємство істотно виграє від присутності в Парижі, Лондоні та Нью-Йорку з метою розробки іміджу для успішної конкурентної боротьби в Японії.

Міжнародна конкуренція являє не тільки загрозу стратегічним планам, а і можливість розширити та використовувати нові ринки.

У сегментаційному аналізі країна (міжнародний регіон) може розглядатися як галузь ринкової сегментації, але доцільно мати на увазі, що конкурентні переваги можуть змінюватися в різних країнах (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Глобальна стратегія: конкурентні переваги

Тип конкурентної переваги	*Характеристика*
Ресурси й можливості підприємства	- фінансові ресурси; - фізичні активи; - технологічні ресурси; - торговельна марка, імідж; - можливості в основних сферах; - можливості вищого керівництва.
Галузеве середовище	- ключові фактори успіху
Національне середовище	- національні ресурси й можливості; - внутрішній ринок (розміри, специфіка); - наявність зв'язків у політичних і фінансових колах; - урядова політика й регулювання; - обмінні курси валют.

Здійснення глобальної стратегії не завжди можливо. Однак необхідно відзначити, що аналіз галузі й підприємства, що припускає реалізацію такої стратегії, може допомогти обрати найкращий курс.

Глобальні стратегії найбільш доречні в таких випадках, якщо:

- можливо стандартизувати продукт, що може призвести до значної економії на масштабах виробництва або більш ефективних маркетинго-

вих програм;

- витрати виробництва можуть бути зменшені, а ефективність збільшена внаслідок розміщення виробництв у різних країнах;

- перехресне субсидування корисне;

- розміщення виробництва необхідне для подолання торговельних бар'єрів;

- з'являються конкуренти, що мають глобальні стратегії.

Одна з головних проблем реалізації глобальної стратегії – сполучення стандартизації продукції з вимогами локального ринку й менеджерів.

Вона може бути вирішена шляхом створення спільних підприємств із місцевими виробниками.

Можливими напрямками реалізації глобальної стратегії поряд зі створенням спільних підприємств є експорт товарів, продаж ліцензій, франчайзинг.

Стратегію підприємства вважають глобальною, якщо воно комплексно відповідає вимогам, наведеним на рис. 6.3 [9, 11, 16].

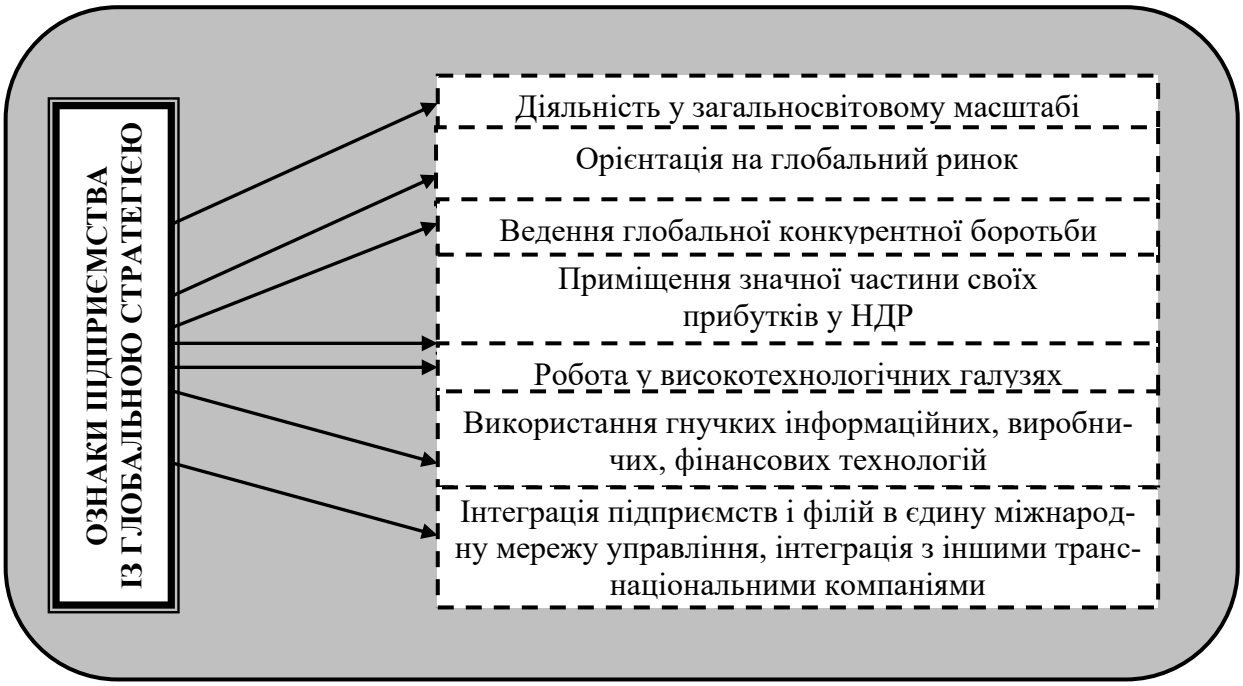

Рис. 6.3. **Ознаки компанії із глобальною управлінською стратегією**

Крім того, реалізація глобальної стратегії пов'язана зі значними ризиками (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Природа й причини міжнародних ризиків

Макропричини	*Інвестиційні ризики*
Конкуренція політичних систем	Конфіскація майна
Військові конфлікти та революції	Експропріація засобів виробництва
Соціальні конфлікти, безладдя	Збиток власності/особистості
Нові міжнародні союзи, альянси	Втрата волі володіння грішми, товарами, власністю
Гіперінфляція	Погіршення майнового положення
Мікропричини	*Ризик рентабельності/платоспроможності*
Зміна ринкових умов	Конкурентні переваги
Нестабільна/ослаблена економіка	Погіршення кон'юнктури ринку
Забезпечення інтересів певних політичних кіл	Дискримінаційні податки або регулювання
Інтереси місцевого бізнесу	Обмеження діяльності

У глобальних галузях з'являються стратегічні альтернативи:

- використання широкої товарної лінії глобальної конкуренції, що націлена на конкуренцію у світовому масштабі між виробниками певних асортиментів товарів галузі. Перевага досягається шляхом проведення диференціації або лідерства у витратах;

- глобальне зосередження на конкретному сегменті галузі, на якому підприємство веде конкурентну боротьбу у світовому масштабі. Обирається сегмент, в якому перешкоди глобальної конкуренції незначні та положення підприємства можна захистити від вторгнення глобальних конкурентів, що виробляють той же асортимент;

- зосередження в національному масштабі шляхом використання переваг відмінностей національних ринків для створення зосередженого підходу до конкретного національного ринку, завдяки чому досягається або диференціація або мінімізація витрат в обслуговуванні споживачів національного ринку або його сегмента;

- застосування протекціоністської ринкової ніши в тих країнах, де обмеження уряду виключають можливість глобальних конкурентів. У цьому випадку підприємство будує свою стратегію на конкретних національних ринках з урахуванням цих обмежень [7].

Типи й основні характеристики глобальних стратегій наведені в табл. 6.4 [5].

Таблиця 6.4

Характеристики глобальних стратегій

Параметри стратегії	*Вид глобальної стратегії*				
	мінімізація витрат	*диференціація*	*фокусування*	*інновацій*	*оперативне реагування*
Основне джерело конкурентних переваг	Низька вартість продукції	Істотні відмінності від продукції конкурентів	Наявність у продукції унікальних властивостей відносно вузького сегмента споживачів	Створення нової продукції або технології, які мають більш високу конкурентоспроможність	Одержання тимчасового статусу монопольного виробника завдяки випуску товарів-імітаторів (підробки марочної продукції)
Величина сегмента	Значний сегмент	Значний сегмент	Вузький сегмент з особливими потребами	Будь-яка	Будь-яка
Ширина продуктової лінії	Вузька	Широка	Будь-яка	Будь-яка	Будь-яка
Найбільш уразливі місця	Радикальна зміна технології, висока відчутність до ступеня завантаження потужності	Поява товарів імітаторів, високі витрати на іміджеву рекламну кампанію	Зникнення вузького сегменту, вхід у галузь сильних конкурентів	Ризик не досягає основної мети	Зникнення передумов для певної стратегії

Отже, глобалізація бізнесу веде до того, що поряд з використанням наявних факторів виробництва *для досягнення успіху все більшого значення набувають такі умови:*

- забезпечення міцних позицій підприємства в ціновій конкуренції в глобальному масштабі, у тому числі з іноземними виробниками на внутрішньому ринку;

- інноваційна активність підприємств, їхнє прагнення постійно вдосконалювати продукцію, підвищувати перелік надаваних послуг, використання нововведень в управлінні, маркетингу, фінансах. Наприклад, компанія Beclon Dickinson викликала всесвітній попит на одноразові шприци замість звичайних скляних шприців багаторазового користування. Частково через те, що компанія використала стратегічні інновації, виявилася першопрохідником у цій сфері та стала світовим лідером;

- уміння використати нові інформаційні засоби, в тому числі Internet, для просування своєї продукції на ринок, одержання нових ідей щодо товарів і послуг, проведення досліджень ринку.

З урахуванням української специфіки цей перелік необхідно доповнити: підприємство повинне домогтися популярності своєї торговельної марки, підтримувати імідж, завойовуючи визнання покупців і суспільства в цілому. У перспективі успіх на конкурентних ринках буде забезпечений підприємствам, які здатні відповісти на виклик міжнародної конкуренції, на рівні з іноземними виробниками боротися за споживача на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Вплив глобалізації на конкурентне середовище певної країни зв'язується насамперед з приходом на внутрішні ринки *транснаціональних компаній* (ТНК).

На український ринок, наприклад, уже прийшли понад 30 великих ТНК, що використовують глобальні конкурентні стратегії, спрямовані на координацію своєї діяльності у різних країнах відповідно до загальної політики корпорації. Це дозволяє їм одержувати додаткові конкурентні переваги внаслідок доступу до дешевих ресурсів, і в той же час – оперативно реагувати на зміни в попиті на національних ринках завдяки наявності глобальних збутових мереж.

Новітні форми бізнесу, втілені в ТНК, характеризуються різноманіттям стратегій розвитку і їхніх змішаних форм. ТНК діють через свої дочірні підприємства й філії в десятках країн світу за єдиною науково-виробничою і фінансовою стратегією, що формується в їх

«мозкових трестах», володіють величезним науково-виробничим і ринковим потенціалом, що забезпечує високий динамізм їхнього розвитку [11, 16].

Стратегії ТНК змінюються, реагують на можливості, пов'язані з використанням новітніх технологій, конвергенцією попиту в різних країнах, загостренням конкуренції, лібералізацією міжнародної торгівлі та політики відносно іноземних інвестицій.

Провідне місце в управлінських стратегіях сучасних ТНК посідає вивіз промислового капіталу у вигляді прямих іноземних інвестицій (ПІІ), в межах міжнародної виробничої спеціалізації й кооперування всередині окремих корпорацій. Підґрунтям такої стратегії є принцип «робити там, де дешевше». ТНК широко використають внутрішній ріст, тобто нарощування закордонних філій, що мають право прийняття самостійних рішень (зв'язаних з попитом на зовнішніх ринках і контролем ПІІ), розміщених там, де є більше факторів конкурентоспроможності. Філії розміщаються в країнах з високим у конкретній галузі науково-технічним потенціалом. Ефективність функціонування підвищується завдяки «ефекту масштабу» та інших можливостей. На практиці досить важко чітко провести межу між тією або іншою формою діяльності ТНК і їхніми управлінськими стратегіями. Вони використовуються недиференційовано й часто переплітаються.

До ключових факторів, що модифікують управлінські стратегії розвитку ТНК, відносять технологічний прогрес і інноваційне застосування технологій, а також розвиток інтеграційних процесів на міждержавному, регіональному й корпоративному рівнях у формі злиттів і поглинань, стратегічних альянсів (СА); аутсорсинг, форми взаємодії ТНК із національними компаніями на місцевих ринках. Величезне значення мають процеси, що відбуваються, лібералізації економіки в багатьох країнах, ліквідація торговельних бар'єрів і проведення інвестиційної політики сприяння закордонним інвестиціям. Великого значення набуває наявність інноваційного продукту і його ЖЦП, гнучка спеціалізація компанії й постійне відновлення існуючих технологічних і управлінських практик [16]. Міжнародна ситуація змушує ТНК використовувати різні форми інтеграції, створюючи мережу закордонних філій, наділених різним ступенем автономності відносно материнської компанії, а також різноманітні форми міжфірмових зв'язків, активізувати стратегії репозиціонування, серед яких виділяють такі, як участь у міжнародних СА, стратегічні родини.

Окремі дослідники зараховують такі стратегії до моделей інвестування [4], включаючи в їхній перелік, крім уже названих, інвестування з «нуля»; трансплантації й міжнародні переплетення (рис. 6.4).

Рис. 6.4. **Управлінські стратегії репозиціонування**

В основі глобальних стратегій корпорацій, що здійснюють великі *злиття й поглинання*, лежить прагнення до одержання певних конкурентних переваг для досягнення лідируючих позицій на світових ринках: надійний доступ до джерел сировини й напівфабрикатам у різних країнах; можливості в сфері маркетингу; диверсифікованість, що дозволяє скоротити державні й комерційні ризики; досвід управління в декількох країнах; економія на масштабі виробництва, швидке досягнення «критичної маси» на певних ринках.

Ці стратегії є відповіддю транснаціонального капіталу на процеси, що відбуваються у світі. Зокрема, подальша лібералізація світової торгівлі спонукає ТНК вишукувати можливості розширення ринкового простору, вирішувати проблеми надвиробництва, зниження збуту й доходів шляхом злиття з іншими компаніями.

Стратегічні альянси – це різні міжфірмові союзи, які створюються для спільного рішення орієнтованих на глобальний ринок конкурентних завдань у тій або іншій сфері, але продовжують суперництво в інших сферах.

Це більш гнучкий вид управлінських стратегій порівняно з трансграничними ЗІП, як правило, вони не пов'язані зі зміною структури власності фірм-учасників. У межах СА компанії мають широкий вибір партнерів і можуть використовувати інші організаційні форми ділового співробітництва.

Стратегічні родини є узагальнюючою формою підприємництва компаній, які не конкурують один з одним, мають взаємодоповнюючу управлінську стратегію, залежать друг від друга в процесі досягнення успіху на ринку. Прикладами стратегічних родин є відносини «замовник-постачальник» і зв'язок між компаніями-виробниками та банками, які їх обслуговують [1, 12].

Слід назвати також управлінські *стратегії трансплантації* – винесення в приймаючу країну окремих виробництв, *інвестування з «нуля»* (створення за кордоном повністю нового підприємства), а також *неакціонерні форми стратегій експансії* ТНК [11]: ліцензування; франчайзинг; управлінські контракти; надання технічних і маркетингових послуг; обмежені договори зі створення спільних підприємств та ін.

Однієї з розповсюджених управлінських стратегій ТНК є *міжнародне міжкорпоративне співробітництво.* Вибір стратегії співробітництва залежить від інвестиційного режиму приймаючої країни для ПІП, можливості об'єднати технологічний потенціал партнерів без злиття всіх видів діяльності в єдине корпоративне об'єднання, а так само від характеру конкуренції передбачуваних партнерів на світовому ринку. Партнерство в будь-якій формі є найбільш швидким шляхом здійснення глобальної стратегії ТНК і подолання перешкод у їхній діяльності.

Для діяльності на глобальних ринках ТНК може обрати одну або кілька стратегічних можливостей, зокрема: мінімізацію витрат;

підтримку найнижчої ціни на продукт; стратегію глобальної диференціації продукції; глобального фокусування, (визначення однієї ринкової ніші як фокуса діяльності в різних країнах); стратегію збутових мереж; надання ліцензій на торговельну марку, технологію, виробництво й реалізацію продукції [11].

Комплексну управлінську стратегію ТНК визначають як засновану на глобальному підході, що передбачає оптимізацію результату для корпорації в цілому. Її сутність полягає в значному підвищенні ролі регіональних управлінських структур. Така політика дає можливість ТНК координувати виробничу й фінансову активність закордонних філій і дочірніх фірм.

Багатонаціональна управлінська стратегія передбачає більшу незалежність філій ТНК від материнської компанії в здійсненні виробничої й збутової політики, адаптацію основної конкурентної стратегії до умов ринку й потреб споживачів у кожній із країн для збереження конкурентних переваг [11].

ТНК може також використовувати *стратегію багатонаціональної диверсифікованості*, що полягає в перенесенні певного виду бізнесу в країни, умови яких привабливі для підприємства. Взаємозв'язок основних факторів формування глобальних стратегій ТНК, їх видів і шляхів здійснення, представлено на рис. 6.5 [9].

Рис. 6.5. **Формування глобальних управлінських стратегій ТНК**

Інтереси ТНК в Україні охоплюють такі галузі, як телекомунікація, електроенергетика, нафтохімічна промисловість, виробництво господарських товарів і засобів гігієни, громадське харчування.

До позитивних сторін приходу ТНК в Україну слід віднести посилення конкуренції на внутрішньому ринку, що змушує національних виробників поліпшувати якість і асортименти власної продукції, а також створення додаткових робочих місць.

Негативною стороною діяльності ТНК є загальна тенденція виносити в інші країни «брудні» виробництва (первинну переробку), за винятком телекомунікацій. Крім того, ТНК прагнуть захопити ринкову владу на найбільш прибуткових та швидкозростаючих ринках шляхом їх олігополізації.

6.3 Багатонаціональна стратегія підприємства, її переваги та недоліки

Багатонаціональна (або багаторегіональна) конкуренція – це конкуренція, яка має місце в рамках «країна-країна». Конкуренція в цьому випадку на кожному національному ринку є незалежною від конкуренції на інших національних ринках, тобто існує не «міжнародний ринок», а група ізольованих національних ринків.

Наприклад, існує банківська справа у Франції, Бразилії й Японії, однак умови конкуренції в банківській справі помітно розрізняються в усіх трьох країнах. Більше того, репутація банку, база клієнтури і конкурентна позиція в одній країні мають мале значення чи взагалі не мають значення для його здатності успішно конкурувати в іншій.

У галузях, де переважає багатонаціональна конкуренція, сила стратегії підприємства в якій-небудь країні, так само як і конкурентна перевага, якої воно досягло, головним чином визначається стосовно цієї країни і не може переноситися на інші країни, де воно працює.

При багатонаціональній конкуренції немає «інтернаціонального ринку», так само як і набору замкнутих національних ринків. При багатонаціональній конкуренції підприємства, що суперничають, борються за лідерство на національному ринку.

Наприклад, у готельному бізнесі сегменти з низькими й середніми цінами характеризуються в основному багатонаціональною конкуренцією, оскільки конкуренти, як правило, обслуговують клієнтів однієї країни.

Так само в галузі автомобільних мастил переважає багатонаціональна конкуренція. У країнах можуть бути різні погодні умови й правила руху, обсяги виробництва визначаються обмеженим ефектом масштабу, витрати на доставку продукції високі, а канали роздрібного розподілу значно відрізняються від країни до країни. Тому національні компанії, як Quaker State і Pennzoil у США, Castrol у Великобританії, можуть лідирувати на своїх внутрішніх ринках і не конкурувати у світовому масштабі.

Галузі, що характеризуються багатодержавною конкуренцією, включають галузі: пивоварну, страхування життя, виробництво одягу, металів, харчової продукції (кава, зерно, консервовані продукти, заморожені продукти), а також багато типів роздрібної торгівлі.

Багатонаціональна стратегія придатна для галузей, у яких переважає багатонаціональна (мультидержавна) конкуренція. Необхідність у багатонаціональній стратегії виникає через можливі величезні розбіжності в культурних, економічних, політичних і конкурентних умовах у різних країнах. Чим більш відмінні умови національного ринку, тим переважніший вибір багатонаціональної стратегії, за якої підприємство підганяє свій стратегічний підхід до сталої в кожній країні ринкової ситуації. У таких випадках загальна міжнародна стратегія є збиранням індивідуальних національних стратегій.

Сила багатонаціональної стратегії полягає в тому, що вона підбирає конкурентний підхід до визначальних умов країни. Багатонаціональна стратегія актуальна тоді, коли є значні розходження між країнами в купівельних запитах і звичках, а також, коли покупці в країні вимагають продукцію зі спеціальними властивостями чи пристосовану під покупця. Ця стратегія може застосовуватися і в тому випадку, коли купівельний попит на продукцію існує на відносно малих національних ринках, коли встановлюють безліч розпоряджень, що вимагають відповідності продукції стандартам якості. Застосування багатонаціональної стратегії доцільне й тоді, коли торгові обмеження багатьох урядів настільки різноманітні та складні, що вони виключають уніфікований, скоординований у світовому масштабі ринковий підхід.

У той же час багатонаціональна стратегія має два великих недоліки:

- дуже слабка стратегічна координація дій у різних країнах;
- відсутність зв’язку з конкурентною перевагою, особливо за витратами.

Орієнтація стратегії на відповідність умовам окремо взятої країни не створює багатонаціональної конкурентної переваги над іншими міжнародними суперниками і місцевими підприємствами країн, які є на ринку [3].

Основна мета багатонаціональної стратегії – адаптація до умов кожної країни, а не формування єдиних і широко застосовних компетенцій та конкурентних можливостей на міжнаціональному рівні, що забезпечують конкурентну перевагу над багатонаціональними, глобальними й місцевими підприємствами.

Багатонаціональна стратегія ускладнює досягнення переваги по витратах, але дозволяє використовувати стратегію диференціації й ефект масштабу. Виробництво товарів за індивідуальними замовленнями при відносно невисокому рівні витрат (за прикладом компаній Dell, Gateway, Toyota) підвищує ефективність багатонаціональної стратегії.

Приклади багатонаціональної стратегії провідних компаній світу:

1) *Microsoft.* Для задоволення потреб своїх клієнтів у різних країнах компанія проводить локалізацію версій – переклад програмних продуктів на мову країни-користувача.

У призначених для Франції версіях програмного забезпечення Microsoft не тільки повідомлення для користувачів і технічна документація перекладені на французьку мову, але й грошові суми наведені у франках.

У Великобританії грошові суми приводяться у фунтах стерлінгів, а повідомлення для користувачів і технічна документація - на британській англійській мові.

Нові програмні продукти Microsoft перекладені більш ніж на 30 мов.

2) *McDonald's.* Ця компанія домоглася успіхів за межами США, у тому числі й тому, що завжди включає в меню популярні місцеві блюда. На Тайвані й Сінгапурі McDonald's пропонує смажених курчат Chicken McGrispy, у Великобританії – Chicken Tikka Naan, оскільки англійці дуже люблять індійську кухню, в Індії – мак-сендвіч Maharajah (індійська версія Біг-мака), в Японії – сендвічі Chicken Matsuta і Teriyaki Burger, а в Австралії – сендвіч McOz Burger.

При цьому організація бізнесу в різних країнах практично однакова на основі стратегії глобалізації, що дозволяє McDonald's

утримувати лідерство за витратами після досягнення запланованих обсягів реалізації (це відбувається приблизно через 5 років) і за умови, що в країні створено досить закладів McDonald's для досягнення економії на масштабі (цей процес займає 5-10 років на найбільших закордонних ринках).

3) *Nestle* – найбільша у світі компанія, що спеціалізується на продуктах харчування. Провідний продукт компанії – кава, що дає понад 5 млрд. дол. доходи та близько 600 млн. дол. прибутку щорічно. Асортимент компанії включає 200 видів розчинної кави, від слабкого для США до міцного еспрессо для Латинської Америки.

Вивчення смаків споживачів кави в різних країнах (а іноді в різних регіонах однієї країни) проводять чотири науково-дослідні лабораторії, на підставі отриманих даних розробляються нові аромати, смаки та кольори.

Стратегія передбачає адаптацію марок кави до смаків та переваг споживачів у кожній країні, розробку сортів для завоювання нових сегментів ринку й зміна властивостей сортів, що випускають, при зміні смаків і звичок споживачів. У Великобританії компанія активно просувала марку Nescafe для залучення нових сегментів аматорів кава. У Японії, де марка Nescafe вважається престижною, компанія організувала її випуск у красивих обгортках, призначених для подарунків. У 1993 році Nestle почала кампанію з впровадження розчинної кави марок Nescafe і Coffee-Mate на ринки великих міст Китаю. В 1998 році марка Nescafe була лідером продажів у сегменті розчинної кави практично на всіх національних ринках, крім США, де перше місце втримувала марка Maxwell House.

Контрольні запитання:

1. Що включає в себе процес розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності?
2. Які зовнішні та внутрішні фактори впливають на вибір стратегії зовнішньоекономічної діяльності?
3. Які існують основні етапи вибору стратегії зовнішньоекономічної діяльності?
4. Визначить сутність економічного глобалізму.
5. Дайте визначення дефініції «глобальна стратегія». Чим вона відрізняється від міжнародної стратегії?

6. Наведіть приклади глобальних стратегій підприємств.

7. Що змушує підприємства займатися розробкою глобальної стратегії?

8. З якими ризиками зіштовхуються глобальні підприємства в Україні?

9. Укажіть можливі напрямки реалізації глобальної стратегії.

10. У чому полягає сутність багатонаціональної конкуренції та багатонаціональної стратегії?

11. Які існують відмінності між багатонаціональною та глобальною стратегіями?

Література:

1. Афанасьєв, М.В. Стратегія підприємства : навч.-метод. посібник / М.В. Афанасьєв, Г.О. Селезньова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 207 с.

2. Багиев Г.Л. Международный маркетинг / Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева, С.В. Никифирова. – СПб. : Питер, 2001. – 509 с.

3. Василенко, В.О. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко ; 2-ге вид., виправл. і доп. ; за ред. Василенка В.О. – К. : ЦНЛ, 2004. – 400 с.

4. Васильев, А.И. Формирование ТНК и их экономических интересов в условиях институциональных преобразований : автореф. дис. докт. экон. наук / А.И. Васильев. – Улан-Удэ, 2006. – 30 с.

5. Корецький, М.Х. Стратегічне управління : навч. посібник / М.Х. Корецький, А.О. Дєгтяр, О.І. Дацій. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.

6. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент : курс лекцій / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2004. – 288 с.

7. Портер, М. Международная конкуренция : пер. с англ. / М. Портер. – М. : Международные отношения, 2005. – 544 с.

8. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / І.Ю. Сіваченко, Ю.Г. Козак, Ю.І. Єхануров та ін. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 456 с.

9. Тищенко, А.Н. Генезис управленческих стратегий транснациональных корпораций : у монографії : Корпорації та інтегровані

структури: проблеми науки та практики / А.Н. Тищенко, В.А. Зинченко, И.Л. Райнин. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – С.50–75.

10. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. ; 12-е изд. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2006. – 928 с.

11. Нова економіка : форми вияву, причини і наслідки : дослідження Фонду Хайнца Ніксдорфа : пер. з нім. / Х. Клодт [та ін.] ; кер. і наук. ред. пер. В. В. Рокоча. –К. : Таксон, 2006. – 305 с.

12. Халевинская, Е.Д. Мировая экономика и международные экономические отношения / Е.Д. Халевинская. – М. : Магистр, 2009. – 365 с.

13. Циганкова, Т.М. Міжнародний маркетинг : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Т.М. Циганкова. – К. : КНЕУ, 2005. – 236 с.

14. Шевченко, Л.С. Конкурентное управление : учебн. пособие / Л.С. Шевченко. – Х. : Эспада, 2004. – 520 с.

15. Экономическая стратегия фирмы : учебн. пособие / под ред. А.П. Градова ; 4-е изд. – СПб. : Специальная литература, 2003. – 958 с.

16. Dunn, S.P. Galfcraith, Uncertainty and the Modem Corporation in M. Кегпеу (Ed) Economist with a public purpose Essays m Honour of John Kenneth Galbraith / S.P. Dunn. – London Routledge, 2001. – P. 19.

ГЛОСАРІЙ

Адаптація – пристосування системи та її окремих елементів до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

Аналіз діяльності конкурентів – постійно діюча система контролю й аналізу підприємств-конкурентів, метою якої є визначення їх позицій, виявлення сильних і слабких сторін їх діяльності, оцінка власних можливостей і на цій основі – розробка стратегії й тактики конкурентної поведінки на ринку.

Бачення – погляд вищого керівництва підприємства на те, яким може чи має бути підприємство за найсприятливішим збігом обставин (ходом подій).

Бізнес-стратегія – стратегія окремого стратегічного підрозділу або окремої сфери діяльності компанії (стратегії стратегічного господарського підрозділу, стратегічного центру господарювання і стратегічної одиниці бізнесу). Для компанії, яка займається одним видом бізнесу, корпоративна (загальна) і бізнес-стратегія збігаються.

Декомпозиція – метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові. Декомпозиція використовується для побудови дерева цілей.

Дерево цілей – наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, яке демонструє розподіл генеральної (загальної) цілі або місії на підцілі.

Диверсифікація – процес проникнення в нові сфери діяльності, що раніше не були характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, яка вже випускається.

Ефект досвіду – економічна закономірність, згідно якій загальні витрати виробництва одиниці продукції знижуються при зростання обсягів випуску стандартизованої продукції протягом тривалого часу на конкретному підприємстві.

Ефект масштабу – економічна закономірність, згідно якій загальні витрати виробництва одиниці продукції знижуються при зростанні обсягу випуску продукції.

Життєвий цикл підприємства – період часу від утворення підприємства до припинення його діяльності, що складається із сукупності певних фаз розвитку, які характеризують специфіку і тенденції змін внутрішніх та зовнішніх обставин господарювання.

Загрози – негативні тенденції і явища, які можуть привести, за відсутності відповідної реакції підприємства, до значного зменшення обсягу продажів і прибутку й перешкоджати його успішному розвитку (зниження купівельної спроможності населення й підприємств, посилення конкуренції на ринку).

Зовнішнє середовище підприємства – складна система взаємозалежних і взаємовпливаючих елементів, що визначається сукупністю безлічі факторів, що безпосередньо прямо або непрямо впливають на можливість і здатність підприємства досягати поставлених цілей розвитку.

Інноваційна стратегія – стратегія розробки принципово нових продуктів і послуг.

Ключові фактори успіху – фактори, на яких ґрунтуються вимоги ринку, дії щодо реалізації стратегії і конкурентні можливості, результати діяльності, які дають підприємству переваги стосовно його конкурента, дозволяють йому бути конкурентоспроможним і займати конкурентні позиції на ринку.

Конкурентна перевага – стан підприємства на ринку, який дозволяє переборювати сили конкуренції і залучати покупців.

Конкуренція – боротьба між підприємцями за найбільш ефективні умови й результати вкладення ресурсів у процесі виробництва й збуту товарів.

Корпоративна (загальна) стратегія – стратегія, яка застосовується, в основному, в диверсифікованій компанії та розповсюджується на всю компанію, охоплює всі напрямки її діяльності. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів та послуг.

Маркетингова стратегія – найважливіша функціональна стратегія, що забезпечує обґрунтування ринкової спрямованості підприємства та визначає найефективніший склад комплексу маркетингу (дослідження ринку, товарної і цінової політики, каналів розподілу та стимулювання збуту).

Моніторинг зовнішнього середовища – постійне відстеження поточної й нової інформації.

Моніторинг конкурентного середовища – комплекс взаємозалежних дій, спрямованих на постійний контроль за станом факторів конкурентного середовища підприємства і розробку способів адаптації до їх змін, що ґрунтуються на своєчасній оцінці й прогнозуванні

ключових процесів у певному середовищі на базі отриманої інформації.

Невизначеність – недостатня поінформованість про умови розвитку економічної діяльності протягом певного періоду, яка зростає з посиленням динамічності або ускладненням умов господарювання, що негативно впливає на можливість вірно спланувати (визначити) прийняття рішень на всіх рівнях економічної системи.

Позиціонування – процес визначення позиції підприємства в конкурентному середовищі.

Сила – те, в чому підприємство має успіх, відмінні риси, які підсилюють конкурентоспроможність і дають переваги на ринку.

Синергія – різниця між ефектом від спільної діяльності всіх частин підприємства та сумою ефектів їх діяльності.

Сканування – упорядкований поелементний перегляд простору або об'єкта середовища, що передбачає непостійний перегляд зовнішнього середовища підприємства в розрізі кожного елемента і забезпечення ретроспективною інформацією.

Слабкість – відсутність чогось важливого у функціонуванні підприємства, те, що йому не вдається в порівнянні з іншими та не дає використовувати наявні можливості зовнішнього середовища.

Стала конкурентна позиція – можливість підтримувати намічену конкурентну позицію на ринку, забезпечувати стабільно високий рівень конкурентоспроможності й ефективно адаптуватися до змін факторів зовнішнього середовища, на які підприємство не може впливати.

Стратегічна зона господарювання – окремий сегмент зовнішнього оточення, на який підприємство має чи бажає одержати вихід.

Стратегічне планування – процес формування місії і цілей підприємства, розробки стратегій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом розподілу ресурсів.

Стратегічне рішення – результат творчого процесу щодо пошуку напрямів і способів розв'язання виробничо-господарської ситуації, який орієнтується на перспективу, є підґрунтям для прийняття оперативних управлінських рішень та має суттєві довгострокові наслідки для підприємства.

Стратегічне управління підприємством – процес, що включає формулювання цілей діяльності підприємства з наступною розро-

бкою і реалізацією стратегії, спрямованою на досягнення встановлених цілей відповідно змінам зовнішнього середовища.

Стратегічний аналіз – комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на конкурентний стан підприємства в перспективі, а також на можливості досягнення його стратегічних цілей.

Стратегічний набір – система стратегій різного типу, що розробляється підприємством на певний період часу та відображає специфіку функціонування, розвитку і взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем.

Стратегічний потенціал підприємства –система ресурсів і джерел їх поповнення, зв'язків, можливостей і управлінських здібностей, спрямованих на забезпечення його розвитку шляхом реалізації відповідної стратегії.

Стратегічний розвиток підприємства – безперервний процес переходу в новий кількісно-якісний стан, в якому одна стратегічна зміна викликає необхідність інших змін.

Стратегія – довгостроковий, перспективний, якісно визначений напрямок розвитку підприємства, який стосується сфери його діяльності, системи внутрішніх зв'язків, а також розвитку відносно зовнішнього середовища та ін., що приводить підприємство до цілей.

Стратегія виробництва – собою план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки загальної стратегії і досягнення виробничих цілей та місії організації.

Стратегія горизонтальної диверсифікації – стратегія, що передбачає зростання на існуючому ринку завдяки новій продукції, яка вимагає нової технології замість використованої.

Стратегії диверсифікованого зростання – стратегія, яка реалізуються у тому випадку, коли підприємство не може розвиватися на певному ринку з конкретним продуктом в межах галузі. До стратегій диверсифікованого зростання належать стратегії центрированої, горизонтальної та конгломеративної диверсифікації.

Стратегія диференціації – стратегія, заснована на виробництві великої номенклатури товару одного функціонального призначення та дозволяє організації обслуговувати велику кількість споживачів з різними потребами.

Стратегії інтегрованого зростання – стратегія, яку здійснюють підприємства, що перебувають у сильному бізнесі.

Стратегія конгломеративної диверсифікації – стратегія, що передбачає розширення виробництва нових продуктів, які технологічно не пов'язані з тими, що виробляються, і реалізуються на нових ринках.

Стратегія концентрованого зростання – стратегія проникнення на ринок (підприємство на існуючому ринку з певним продуктом прагне завоювати кращі позиції), розвиток ринку (підприємство з певним продуктом виходить на новий ринок), розвиток товару (підприємство з новим продуктом виходить на освоєний ринок).

Стратегія лідерства в мінімізації витрат – стратегія, спрямована на створення конкурентних переваг за рахунок низьких витрат на найважливіші елементи товару або послуги і, відповідно, більш низької собівартості порівняно з конкурентами.

Стратегія фокусування – стратегія, що передбачає обслуговування відносно вузького сегмента споживачів, який характеризується особливими потребами. Вона передбачає концентрацію діяльності підприємства на відносно невеликій цільовій групі споживачів, частині товарного асортименту, певному аспекті діяльності.

Філософія підприємства – визначення цінностей, переконання і принципів, у відповідності до яких підприємство має намір здійснювати свою діяльність.

Фінансова стратегія – стратегія, що передбачає формування й ефективне використання фінансових ресурсів для реалізації стратегії підприємства.

Функціональні стратегії – стратегії окремого функціонального підрозділу або ключового функціонального напрямку всередині певної сфери бізнесу. Розробка функціональних стратегій є необхідним і досить важливим елементом у загальному процесі стратегічного управління.

Цілі – конкретний кінцевий стан, до якого в кожний момент часу прагне підприємство.

СКОРОЧЕННЯ

АДЛ – матриця Артура Д. Літтла
ВЗС – вплив зовнішнього середовища підприємства
ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність
ЖЦКПП – життєвий цикл конкурентної переваги підприємства
ЖЦП – життєвий цикл підприємства
ЖЦТ – життєвий цикл товару
НДДКР – науково-дослідна та дослідно-конструкторська робота
КП – конкурентна перевага
КСП – конкурентний потенціал підприємства
НТП – науково-технічний прогрес
ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку
ПІІ – прямі іноземні інвестиції
СА – стратегічний альянс
СГЦ – стратегічні господарські центри
СЗГ – стратегічна зона господарювання
СОБ – стратегічні одиниці бізнесу
СПП – стратегічний потенціал підприємства
СРСР – союз радянських соціалістичних республік
ТЗГ – темп зростання галузі
ТНК – транснаціональні компанії
PIMS (Profit Impact Market Strategy) – «вплив ринкової стратегії на прибуток»

ЗМІСТ

ВСТУП……3
РОЗДІЛ 1. ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ…….....6
1.1. Передумови виникнення стратегічного управління ……...6
1.2. Зміст стратегічного управління ……..……...14
1.3. Основні етапи стратегічного управління підприємством ……21
1.4. Сучасний стан стратегічного управління на вітчизняних підприємствах ……...28
Контрольні запитання……..……..39
Література…….40
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ……...42
2.1. Особливості стратегічного планування і його місце в системі стратегічного управління ……...42
2.2. Структура стратегічного плану підприємства та етапи його розробки ……..….47
2.3. Сучасні моделі стратегічного планування діяльності підприємства .....…….....55
2.4. Аналіз показників, застосовуваних у стратегічному плануванні діяльності підприємства ……..……60
Контрольні запитання……..……..63
Література…….65
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ……..……68
3.1. Діагностика внутрішнього середовища……..68
3.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства……82
3.3. Методи стратегічного аналізу середовища підприємства ….105
Контрольні запитання……..…….119
Література……...120
РОЗДІЛ 4. КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА…...123
4.1. Загальна характеристика корпоративної стратегії……...123
4.2. Діагностика відповідності стратегії стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства……..…129
4.3. Поняття диверсифікації діяльності підприємства ……..138
Контрольні запитання……...154
Література……..154

РОЗДІЛ 5. МАТРИЧНІ МЕТОДИ АНАЛІЗУ В ВИБОРІ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА……..157
5.1. Сутність матричних методів аналізу…….157
5.2. Класифікація матриць…….162
5.3. Вибір корпоративної стратегії підприємства на основі застосування матричного підходу……..…..169
5.4. Переваги та недоліки матричних моделей……...204
Контрольні запитання…….……..209
Література…….…….209
РОЗДІЛ 6. СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА…….....212
6.1. Фактори, що впливають на стратегії виходу на зовнішні ринки…….....212
6.2. Глобальна стратегія, її сутність та умови доцільності використання……..…223
6.3. Багатонаціональна стратегія підприємства, її переваги та недоліки ……...……238
Контрольні запитання ……..…..243
Література ……...241
ГЛОСАРІЙ……..……...244
СКОРОЧЕННЯ ……249

Навчальне видання

ТИЩЕНКО Олександр Миколайович
МОГИЛКО Віктор Олександрович
ДМИТРІЄВ Ілля Андрійович
САГАЙДАК-НІКІТЮК Ріта Василівна
ШЕВЧЕНКО Інна Юріївна
ЯЩЕНКО Олександр Анатолійович

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів

Відповідальний за випуск *І.А. Дмитрієв*

В авторській редакції

ВИДАВНИЦТВО
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету
Видавництво ХНАДУ, 61002, Харків-МСП, вул. Петровського, 25.
Тел. /факс: (057)700-38-64; 707-37-03, e-mail: rio@khadi.kharkov.ua
Свідоцтво Державного комітету інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції, серія ДК №897 від 17.04 2002 р.

Підписано до друку 04.04.2016 р. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman Cyr. Віддруковано на ризографі.
Ум. друк. арк. 15,75. Обл.-вид. арк. 11,45.
Зам. 01/04/16. Тираж 300 прим. Ціна договірна.